Trevor Owens & Obie Fernandez

THE LEAN ENTERPRISE

DOANH NGHIỆP TINH GỌN 2

Bộ công cụ ĐỔI MỚI
dành cho NHỮNG GÃ KHỔNG LỒ

Đinh Quang *dịch*

alphabooks
NHÀ XUẤT BẢN CÔNG THƯƠNG

Duong Kobo's Book Club

Tủ sách Kỹ thuật số
dành cho
Kindle & Kobo

SCAN TO JOIN

Lời giới thiệu

(cho bản tiếng Việt)

Ngày nay, các cộng đồng khởi nghiệp đang phát triển nhanh chóng. Ngay cả những môi trường kinh doanh khó khăn nhất, họ vẫn có thể tìm ra cách tạo ra các sản phẩm đổi mới trong thời gian ngắn đến kinh ngạc. Vậy tại sao các doanh nghiệp lớn và lâu đời lại phải chú ý đến thực tế này, đồng thời họ cần làm gì để khẳng định vị thế trước sự phát triển mạnh mẽ của các cộng đồng khởi nghiệp?

Trên thế giới, có rất nhiều tên tuổi đình đám đã và đang trên đà tuột dốc, như Kodak tuyên bố phá sản vào năm 2012, tiếp theo đó là hai gã khổng lồ trong ngành bán lẻ RadioShack và JCPenney. Trong số những công ty được liệt kê trong danh sách Fortune 500 vào năm 1955, gần 87% số đó đã phá sản, bị mua lại, chuyển đổi thành quyền sở hữu tư nhân, hoặc có tổng doanh thu giảm mạnh dẫn đến việc bị loại khỏi danh sách này. Tình trạng ấy khiến việc các doanh nghiệp cần phải đổi mới trở nên thực sự cấp thiết.

Tuy nhiên, đối với các doanh nghiệp lâu đời, việc đổi mới chưa bao giờ dễ dàng. Những doanh nghiệp càng lớn thì càng ít chấp nhận rủi ro, do đó họ càng khó có thể tạo ra những siêu đổi mới nhằm mang lại nhiều giá trị hơn. Chính vì vậy, thách thức là làm sao để họ vượt qua những giá trị cũ để đổi mới thành công, đồng thời duy trì được sự phát triển bền vững. Tất nhiên, các doanh nghiệp lớn sẽ có thể làm được điều này, và nơi tốt nhất để học hỏi các phương pháp thực hiện chính là các công ty khởi nghiệp. Họ cần áp dụng tư duy khởi nghiệp vào chính doanh nghiệp của mình.

Trong cuốn sách Doanh nghiệp tinh gọn – Bộ công cụ ĐỔI MỚI dành cho NHỮNG GÃ KHỔNG LỒ, hai tác giả Trevor Owens và Obie Fernandez cung cấp một cái nhìn chuyên sâu về các phương pháp, công cụ, chiến lược phát triển, cùng những cấu trúc đang

dẫn dắt một số tổ chức lớn nhất thế giới phục hồi năng lực đổi mới của họ. Không chỉ vậy, họ còn đưa ra những trường hợp thực tế về các công ty đã áp dụng các bộ công cụ đổi mới hiệu quả như thế nào, đồng thời là cả một lộ trình giúp bạn tìm hiểu về quá trình đổi mới và cách áp dụng quy tắc của khởi nghiệp tinh gọn vào các doanh nghiệp lớn. Bạn có thể áp dụng những phương pháp và bộ công cụ đổi mới này vào doanh nghiệp của mình để tạo nên những sản phẩm đột phá, có thể cạnh tranh với các công ty khởi nghiệp trên thị trường của chính họ và giành chiến thắng.

Trân trọng giới thiệu bạn đọc!

Tháng 3 năm 2018

Công ty Cổ phần Sách Alpha

Giới thiệu

Google, tuy có giá trị vốn hóa thị trường ở tầm trung, nhưng công ty chuyên sắp xếp thông tin của thế giới này vốn dĩ có thể dễ dàng kiếm thêm được hàng chục tỷ đô-la. Tháng 10 năm 2004, Ev Williams – người gia nhập Google khi công ty này mua lại công ty khởi nghiệp mang tên Blogger của ông – đã rời đi sau một năm không mấy dễ chịu dưới bộ máy quan liêu của Google. Giám đốc Sản phẩm của Blogger, Biz Stone, cũng rời Google 11 tháng sau đó. Hai người này hợp tác với nhau và sáng lập ra Twitter. Dự án kinh doanh mới này đã được cổ phần hóa vào tháng 11 năm 2013 và có giá trị vốn hóa thị trường ở mức 36,7 tỷ đô-la vào đầu năm 2014.

Việc để mất Williams và Stone là một sai lầm đắt giá, nhưng Google vẫn chưa rút ra được bài học. Ben Silbermann gia nhập công ty năm 2006 sau một thời gian làm chuyên gia tư vấn công nghệ thông tin. Ông đã dành gần hai năm tập trung vào các sản phẩm quảng cáo hiển thị hình ảnh nhưng cảm thấy lạc lõng trong vị trí không phải là một kỹ sư trong một nền văn hóa lấy kỹ thuật làm đầu. Ông từ chức và đồng sáng lập nên Pinterest, một dịch vụ bảng ghim trực tuyến được định giá 3,8 tỷ đô-la vào tháng 1 năm 2014.

Google vẫn chưa rút ra kinh nghiệm sau những sự kiện trên và đã lại để Kevin Systrom rời khỏi công ty vào năm 2009, sau hai năm cảm thấy ngột ngạt bởi tình hình chính trị của tổ chức. Không lâu sau đó, ông đồng sáng lập ra Instagram, rồi bán lại cho Facebook với giá 1 tỷ đô-la vào năm 2012.

Williams, Stone, Silbermann và Systrom – chưa kể tới những nhà sáng lập của Asana, Cloudera, Foursquare, Ooyala và hàng tá công ty khởi nghiệp khác – đã bỏ việc vì không có "đất dụng võ" cho tài năng kinh doanh của họ trong một doanh nghiệp lớn. Chúng ta hâm mộ Google. Tuy nhiên, nếu biểu tượng thành công của Thung lũng Silicon này – thường xuyên xuất hiện trong danh

sách các công ty sáng tạo nhất thế giới – có thể giữ chân được những nhà sáng tạo tài hoa, thì họ đã có thể bổ sung ít nhất 40,5 tỷ đô-la Mỹ (giá trị của Twitter, Pinterest và Instagram tính đến tháng 1 năm 2014) vào báo cáo tài chính của mình.

Đó là tin xấu đối với một hình mẫu về đổi mới nhưng lại là tin tốt cho những công ty lớn và lâu đời muốn thúc đẩy đổi mới từ bên trong. Điều này có nghĩa là, ngay cả các tổ chức sáng tạo nhất cũng đang bỏ qua các ý tưởng trị giá hàng tỷ đô-la mà bất cứ doanh nghiệp nào khác cũng có thể nắm bắt và vận dụng được. Đồng thời, nó cũng cho thấy trong số hàng nghìn người đang làm việc trong các đơn vị kinh doanh đa dạng và những văn phòng xa xôi, nhiều người có thể đưa ra những ý tưởng mang lại giá trị to lớn. Ngay cả các công ty lâu đời nhất hay ít hiểu biết nhất cũng không nên lặp lại những sai lầm của Google. Các doanh nghiệp muốn xây dựng mô hình kinh doanh tăng trưởng cao mới có thể giải phóng và giữ chân được các tài năng kinh doanh tiềm ẩn. Họ có thể tạo ra một tổ chức đổi mới thành công, có thể dự đoán được và lặp lại – không phải ngẫu nhiên, mà bằng cách chủ động xây dựng nó.

Các doanh nghiệp trước tình thế nguy nan

Việc các doanh nghiệp cần phải đổi mới chưa bao giờ trở nên cấp thiết đến vậy. Nhiều thương hiệu lâu đời đang trong tình trạng ngàn cân treo sợi tóc. American Airlines được định giá chỉ ở mức 5,5 tỷ đô-la tại thời điểm nó sáp nhập với US Airways vào năm 2013. Kodak – biểu tượng của lĩnh vực nhiếp ảnh trong hơn một thế kỷ – đã phá sản vào năm 2012, cùng với đối thủ cạnh tranh gần nhất là hãng Olympus Olympics. Bộ phận ô tô của Suzuki đã rút khỏi Hoa Kỳ trong cùng năm đó và Volvo dường như đang tiến gần đến đoạn dốc. Hai nền tảng của ngành công nghiệp máy tính cá nhân (PC) – HP và Dell (bán được 24 tỷ đô-la vào đầu năm 2013) – đang phải vật lộn để xây dựng một cầu nối bước vào tương lai hậu máy tính cá nhân. Giá trị của BlackBerry đã giảm xuống chỉ còn vài tỷ đô-la vì đã bỏ qua thị trường điện thoại thông minh mà hãng này vốn là kẻ tiên phong. Blockbuster đã đóng cửa các cửa hàng và dịch vụ DVD-by-mail[1]. Sự sụp đổ của những tên tuổi đình đám như Radio Shack[2] và JCPenney[3] cho thấy những thách thức lớn trong lĩnh vực bán lẻ.

Mối đe dọa này không chỉ xuất hiện trong một vài công ty kém may mắn hoặc một số ngành công nghiệp mà còn rất phổ biến trong các công ty lâu đời. Trong số những công ty được liệt kê trong danh sách Fortune 500[4] vào năm 1955, gần 87% số đó đã

phá sản, bị mua lại, chuyển đổi thành quyền sở hữu tư nhân, hoặc có tổng doanh thu giảm mạnh dẫn đến việc bị loại khỏi danh sách này. Theo nghiên cứu của S&P 500[5] – một chỉ số dùng để xếp hạng các công ty theo giá trị vốn hóa thị trường – các công ty được xếp hạng thường có thời gian hoạt động trung bình là 61 năm tại thời điểm năm 1958, nhưng con số này chỉ còn 18 năm vào năm 2012.

Điều này đi ngược với những biến động trong thế giới doanh nghiệp đang đề cao sự sáng tạo tại các công ty có giá trị lớn nhất thế giới tính đến tháng 1 năm 2014. Apple có giá trị 436,55 tỷ đô-la sau 35 năm hoạt động, và được ví như một biểu tượng có khả năng tạo đột phá trên thị trường. Google có thời gian hoạt động chưa tới một nửa so với Apple, nhưng đã được định giá với giá trị 395,42 tỷ đô-la. Amazon có giá trị vốn hóa thị trường là 165,79 tỷ đô-la. Facebook đã gặp thất bại ê chề trong lần đầu chào bán ra công chúng, nhưng công ty mới hoạt động được 10 năm này có giá trị 164 tỷ đô-la và con số này vẫn ngày càng tăng lên. Twitter có thời gian hoạt động 8 năm và có giá trị 29,60 tỷ đô-la.

Bên cạnh đó, nếu tính đến các công ty có tốc độ phát triển nhanh nhất trong số những công ty khởi nghiệp từ thung lũng Silicon và New York thì Dropbox, Pinterest, Snapchat và Uber đã tích lũy được giá trị gần 14 tỷ đô-la cho mỗi công ty chỉ trong vài năm ngắn ngủi. Những công ty có thời gian thành lập ngắn hơn như Airbnb, Evernote, MobileIron, PureStorage, Marketo, Spotify, SurveyMonkey, Violin Memory và Zscaler cũng đều có giá trị hơn 1 tỷ đô-la. Trên thực tế, ước tính số lượng các công ty tỷ đô mới thành lập là 40 công ty. Các công ty này đang phát triển với tốc độ và quy mô chưa từng có trong lịch sử.

Sự khác biệt giữa doanh nghiệp trì trệ và doanh nghiệp tăng trưởng nhanh rất rõ ràng: Những doanh nghiệp có tốc độ tăng trưởng nhanh có khả năng kỳ diệu tạo ra các sản phẩm và dịch vụ thú vị cho thị trường, đồng thời cũng mở ra những thị trường mới. Các doanh nghiệp đầy tham vọng như Amazon và Facebook đã chứng minh rằng các công ty lớn có thể làm được điều này, nhưng nơi tốt nhất để học hỏi các phương pháp thực hiện chính là các công ty khởi nghiệp.

Các công ty khởi nghiệp tiên phong

Thời kỳ đen tối cho các công ty lâu đời cũng chính là thời kỳ hoàng kim cho các khoản đầu tư mạo hiểm vào công ty khởi nghiệp mới. Theo Foundersandfunders.com[6], số doanh nhân (entrepreneur) trên thế giới là 380 triệu người và được dự đoán sẽ

tăng lên theo cấp số nhân. Những doanh nhân kiệt xuất như Steve Jobs và Mark Zuckerberg đã trở thành những biểu tượng văn hóa, cho ra đời những cuốn sách bán chạy nhất và những bộ phim bom tấn. The Social Network – một bộ phim Hollywood được sản xuất dựa trên câu chuyện của Facebook – đã thu về gần 300 triệu đô-la trên toàn cầu. Chương trình truyền hình nổi tiếng Shark Tank giới thiệu những dự án kinh doanh của các doanh nhân khởi nghiệp đầy tham vọng và những nhà đầu tư tiềm năng. Bravo thậm chí đã từng chớp cơ hội từ chương trình thực tế Start-Ups: Silicon Valley (Khởi nghiệp: Thung lũng Silicon). Chương trình này theo sát một cặp đôi ăn ý trong quá trình lập kế hoạch kinh doanh và thu hút các nhà đầu tư mạo hiểm.

Tất cả những gì họ thực hiện đã làm lu mờ ngay cả những thương hiệu lớn nhất. Những sinh viên tốt nghiệp đại học giỏi công nghệ và có đầu óc kinh doanh không còn hứng thú với một công việc ổn định tại một công ty nào đó. Nhìn chung, các bạn trẻ thế hệ 2000 đã không còn thỏa mãn với các hệ thống quản lý, sự ổn định tài chính, suy nghĩ lo ngại rủi ro và văn hóa bảo thủ. Họ muốn làm việc cho các công ty như Airbnb, Dropbox, FourSquare, hay Tumblr hoặc tự thực hiện kế hoạch kinh doanh của riêng mình nhằm thống trị thế giới thông tin.

Và cũng lần đầu tiên trong lịch sử, họ biết rõ làm thế nào để thực hiện điều đó. Trong thập kỷ qua, con đường kinh doanh khác lạ của những doanh nghiệp có tốc độ tăng trưởng cao đã được biết đến và ngày càng trở nên phổ biến. Sinh viên có thể nghiên cứu về tinh thần doanh nhân ngay tại trường học, đọc thông tin trên các diễn đàn của TechCrunch[7], VentureBeat[8] hay Xconomy[9], tham dự những buổi hội thảo để có cơ hội gặp gỡ những người có cùng đam mê, tìm việc tại một công ty khởi nghiệp hấp dẫn, lập kế hoạch kinh doanh và thu hút các nhà đầu tư mạo hiểm.

Quan trọng hơn cả là chi phí để mở một công ty đã giảm xuống dưới mức sàn. Nhiều loại chi phí cố định đã biến mất, thay thế bằng các chi phí không cố định. Ví dụ, Dịch vụ Web của Amazon cho phép các doanh nhân tham vọng có thể sử dụng trung tâm dữ liệu mà không phải trả bất cứ chi phí nào cho tới khi khách hàng của họ bắt đầu tăng lên. Các cộng đồng việc làm tự do như Crowdspring, Mechanical Turk, Odesk và Elance có thể xử lý những công việc từ lập trình thiết kế đến viết các thông cáo báo chí. Những không gian làm việc chung giúp sử dụng hiệu quả chi phí văn phòng, đồng thời giúp các nhà sáng lập có thể phối hợp và hỗ trợ lẫn nhau cho tới khi các công ty khởi nghiệp của họ đạt được đủ doanh thu để có thể thuê văn phòng riêng. Vốn đầu tư

cũng dễ tiếp cận hơn, nhờ có các trang web về huy động vốn cộng đồng như Kickstarter, các cộng đồng vốn đầu tư hạt giống như Anglelist và các quy định pháp luật mới nên bất cứ ai cũng có thể mua và chuyển nhượng tài sản vốn chủ sở hữu.

Tất cả những xu hướng này đều giúp thúc đẩy khả năng cạnh tranh với các doanh nghiệp có nền tảng kinh doanh lâu đời trên thị trường cũng như giúp tăng khả năng loại bỏ các doanh nghiệp này do những biến động thị trường không lường trước được. Một thế hệ doanh nhân mới có năng lực đang lớn mạnh rất nhanh. Họ có các phương tiện, động cơ và cơ hội để đánh bại hoạt động kinh doanh của công ty bạn và mục đích của họ cũng chỉ có vậy.

Thế lưỡng nan của các doanh nghiệp

Các doanh nghiệp lạc hậu lại không bắt đầu theo cách như vậy. Như Clayton Christensen đã chỉ ra trong cuốn sổ tay kinh doanh kinh điển của ông – The Innovator's Dilemma (Thế lưỡng nan của nhà cải tiến) (1997) – rằng hầu hết các công ty lớn đều do những nhà cải tiến gây dựng lên, họ đã đánh bại những người đi trước đầy quyền lực bằng cách tận dụng các công nghệ giá rẻ để cung cấp sản phẩm với mức giá thấp hơn mà vẫn đảm bảo chất lượng. Tình thế lưỡng nan phát sinh khi các công ty này bị mất vị trí thống trị. Lúc này, họ có thị trường cần được bảo vệ và có các thế mạnh ban đầu để tiến hành chuyển đổi từ siêu đổi mới sang đổi mới duy trì để duy trì di sản kinh doanh của mình. Việc khai thác một thị trường trưởng thành có thể dẫn tới việc suy giảm tốc độ tăng trưởng. Cuối cùng là đối thủ cạnh tranh mới xuất hiện đưa ra các giải pháp thay thế rẻ hơn khiến hoạt động kinh doanh của họ bị suy yếu. Nếu không phải là người đầu tiên tạo ra các công nghệ đột phá thì tự họ sẽ trở thành đối tượng bị tổn thương.

Trên thực tế, thoát khỏi sự trì trệ trở thành ưu tiên hàng đầu của những công ty lớn. CEO của các công ty cần phải nhạy bén với những thay đổi về công nghệ và có khả năng đối mặt với nhiều đối thủ cạnh tranh mạnh hơn bao giờ hết. Cuốn sổ tay của Christensen là nền tảng cho hàng loạt các cuốn sách, hội nghị, hội thảo và blog cá nhân về chủ đề này và đã được các nhà quản trị áp dụng để tìm kiếm giải pháp cho mình. Đổi mới doanh nghiệp đã trở thành một yêu cầu bức thiết và là một hạng mục nằm trong ngân sách. Các chương trình tinh thần doanh nhân nội bộ[10] (intrapreneurship program) ngày càng phổ biến. Các cơ sở ươm tạo và chương trình tăng tốc khởi nghiệp bên trong doanh nghiệp cũng là những yêu cầu bắt buộc. Các quỹ phát triển doanh nghiệp đầu tư hàng triệu đô-la vào các thị trường mới nổi, tuy nhiên chỉ

một vài công ty thoát khỏi thế lưỡng nan của các nhà cải tiến. Thay vào đó, đa số các công ty vẫn còn mắc kẹt trong vũng lầy của sự trì trệ, uể oải, quan liêu và những đãi ngộ không phù hợp, mà vô hình trung, hầu hết các công ty lớn đều gặp phải tình thế này.

Thách thức lớn nhất đối với công ty đó là sự phụ thuộc vào nguồn lực: Thực tế là, các công ty thường dựa vào các nguồn lực bên ngoài để sinh tồn. Do đó, việc bảo đảm các nguồn lực này trở thành ưu tiên hàng đầu của công ty, thậm chí nó còn nhận được sự ưu tiên lớn hơn cả các nhiệm vụ do cấp quản lý giao phó. (Theo giải thích của lý thuyết này, quản lý cấp trên không thực sự kiểm soát được các ưu tiên của công ty, các nguồn lực bên ngoài mới có vai trò định hướng những ưu tiên này). Hay nói cách khác là, các công ty không thực sự tự do thực hiện những điều mình mong muốn. Các nhà cung cấp, nhà đầu tư và đặc biệt là khách hàng sẽ kéo các công ty ra khỏi lộ trình kinh doanh đã được xác định ban đầu. Đây là xu hướng không thay đổi và là rào cản lớn cho việc đổi mới trong công ty.

Thoát khỏi sự phụ thuộc vào các nguồn lực không phải là điều không thể nhưng vẫn còn nhiều thách thức. Clayton Christensen đã kể lại một câu chuyện thú vị trong cuốn Thế lưỡng nan của nhà cải tiến của ông. Năm 1982, Stuart Mabon, CEO của hãng sản xuất đĩa cứng Micropolis nhận thấy nhu cầu chuyển đổi từ ổ đĩa kích thước 8 inch sang ổ đĩa thế hệ mới có kích thước 5,25 inch. Ban đầu, ông nghĩ rằng mình vẫn có thể giữ được những khách hàng hiện tại, đảm bảo họ cảm thấy thoải mái trong khi vẫn tiến hành việc chuyển đổi, nhưng ông đã phải thay đổi suy nghĩ sau hai năm thực hiện. Ông nói: “Tôi đã phải dành toàn bộ thời gian và năng lượng của mình trong suốt 18 tháng” để giữ cho công ty có thể tiếp tục phục vụ các khách hàng cũ với các sản phẩm ổ đĩa 8 inch trong khi đồng thời tập trung vào ý tưởng mới kia. Cuối cùng thì Micropolis đã thực hiện việc chuyển đổi thành công, nhưng Mabon cho biết ông đã phải trải qua quãng thời gian khó khăn và vất vả nhất trong cuộc đời mình.

Chúng ta có thể dễ dàng thấy được tầm ảnh hưởng của việc phụ thuộc vào các nguồn lực trong công việc. Đổi mới doanh nghiệp đang là một cơ hội lớn trước mắt, nhưng chúng ta lại luôn phải tự hỏi: “Làm thế nào để sự đổi mới này phù hợp với mô hình kinh doanh của chúng ta? Liệu đổi mới có phù hợp với thương hiệu của chúng ta không? Chúng ta có thực hiện tốt đổi mới đó không?” Những câu hỏi này sẽ giết chết sự đổi mới. Những giá trị, năng lực và quá trình phát triển của công ty là các thế mạnh để chúng ta tiếp tục những gì đang làm, nhưng lại khiến việc mở rộng thị

trường mới trở nên khó khăn.

Giải phóng Doanh nghiệp

Chúng tôi từng giúp nhiều doanh nghiệp vượt qua những rào cản trên. Kể từ khi Trevor Owens thành lập công ty vào năm 2010, chương trình Lean Startup Machine (Bộ máy khởi nghiệp tinh gọn) đã đào tạo được 25.000 doanh nhân và nhân viên nhờ phương pháp khởi nghiệp tinh gọn. Trong khi các công ty khác hướng dẫn những phương pháp Khởi nghiệp tinh gọn thông qua các bài giảng và hội thảo, thì những thành viên của Lean Startup Machine sẽ được tham gia thực hiện các thử nghiệm, phát triển khách hàng, đánh giá đổi mới và các kỹ thuật khác để biến ý tưởng kinh doanh của họ thành sản phẩm, thậm chí tạo ra doanh thu thực từ khách hàng thực. Trong khóa học chuyên sâu kéo dài ba ngày này, những người tham gia sẽ đưa ra các giả thiết, kiểm tra các giả thiết này, phỏng vấn khách hàng, thiết kế sản phẩm và xác nhận nhu cầu. Kết thúc khóa học, học viên sẽ có được những kỹ năng đổi mới thực tế mà họ có thể áp dụng ngay lập tức.

Làm việc với nhân viên của American Express, Deloitte, ESPN, GE, Google, Intuit, News Corp, Salesforce, Samsung, Time và hàng ngàn công ty khác, chúng tôi được tận mắt chứng kiến những rào cản đối với việc đổi mới tại các tập đoàn lớn. Chúng tôi thấy tác động của các rào cản chức năng, việc lập ngân sách hằng quý, cơ chế lương và đãi ngộ cũng như tình hình chính trị công ty lên tinh thần khởi nghiệp và tư duy sáng tạo. Chúng tôi nhận ra những hạn chế lớn của các nhóm tự trị (skunkworks) điển hình, các chương trình doanh nhân nội bộ (intrapreneur programs) và phòng thí nghiệm đổi mới (innovation labs). Chúng tôi đã phát triển được một phương pháp tiếp cận khác có thể khắc phục được những hạn chế đó, đánh thức các tài năng và kỹ năng kinh doanh tiềm ẩn để biến các công ty mờ nhạt, trì trệ thành những công ty năng động với các sản phẩm, dịch vụ mới mẻ và có thể tiêu thụ trên thị trường.

Hơn nữa, chúng tôi cũng từng tự xây dựng một chương trình khởi nghiệp tinh gọn cho chính mình. Lean Startup Machine bắt đầu từ một ý tưởng điên rồ, được nhen nhóm từ những kế hoạch thất bại trước đó. Trong ba năm rưỡi, Lean Startup Machine đã trở thành một tổ chức toàn cầu, cung cấp 300 chương trình đào tạo mỗi năm tại 500 thành phố, trên sáu châu lục và nhận được tài trợ từ UpfrontVentures, Techstars , 500 Startups và Eric Ries. Hiện tại, chúng tôi đang phát triển các chương trình phần mềm giúp các nhóm đổi mới có thể tiếp tục thực hiện theo đúng lộ trình của

mình. Chúng tôi đã xây dựng bảng Javelin, đây là công cụ đổi mới SaaS (phần mềm như một dịch vụ), tuân theo phương pháp được mô tả trong cuốn sách này – từ giả thiết ban đầu đến mô hình mẫu. Sau đó, chúng tôi đã triển khai công cụ này trên quy mô của Lockheed Martin và News Corp và ra mắt trên toàn thế giới vào đầu năm 2014.

Chúng tôi không phải là người phát minh ra khởi nghiệp tinh gọn. Danh tiếng này thuộc về Eric Ries, Steve Blank, David Kelley, John Krafcik, 17 tác giả của Agile Software Manifesto và rất nhiều tên tuổi khác không thể kể hết được ở đây. Đặc biệt, chúng tôi dành lời cảm ơn sâu sắc đối với Eric Ries. Cuốn sách Khởi nghiệp tinh gọn của ông là một thành quả rất quan trọng. Cuốn sách này là kết quả của nhiều năm nghiên cứu, và những bài học đúc rút từ các tác phẩm của Eric với cách viết dễ hiểu hơn, cho phép chúng tôi đưa tác phẩm của mình tới những đối tượng kinh doanh phổ thông, bao gồm các công ty khởi nghiệp và các công ty lớn. Mặc dù vậy, việc chứng kiến nhiều nhân viên của các công ty phải vật lộn với các nguyên tắc và thực tiễn của phương pháp Khởi nghiệp tinh gọn đã giúp chúng tôi có thể mở rộng cuốn sách của Eric với một cách tiếp cận mà chúng tôi cho là thực tiễn và toàn diện. Điều này có thể tạo cho các công ty lớn những năng lực mới mẻ, thường được coi là những lĩnh vực khởi nghiệp riêng.

Tại sao tinh thần doanh nhân nội bộ thất bại?

Nhiều giám đốc doanh nghiệp cố gắng thực hiện đổi mới từ nền văn hóa bên trong doanh nghiệp. Họ bố trí bàn chơi bóng bàn và bày sẵn những chiếc bát chứa đầy bánh kẹo trong văn phòng. Họ luân chuyển những nhân viên giỏi nhất và sáng giá nhất vào vai trò doanh nhân nội bộ, một doanh nhân nội bộ được trao quyền tự do thực hiện các dự án mạo hiểm thường e ngại đưa những sản phẩm hoàn toàn mới ra thị trường. Tuy nhiên, hầu hết những cố gắng này đều vô ích. Những doanh nhân nội bộ kia sẽ bị tình hình chính trị trong công ty cản trở hoặc bị rơi vào tình trạng tăng trưởng thấp. Những dự án đầy tham vọng của họ thường đi chệch hướng, gây lãng phí ngân sách và để lại những thương hiệu dần mờ nhạt. Điều tồi tệ hơn là động lực ban đầu của họ bị chuyển thành các sản phẩm sao chép và tăng trưởng chậm, gây ảnh hưởng lớn trên thị trường. Các thương vụ mua lại mang tính chiến lược nhằm chiếm được những công nghệ hoặc tài năng không phù hợp với công ty mẹ. Việc liều lĩnh tiếp sức cho các đơn vị kinh doanh yếu kém này tuy không có nhiều hiệu quả nhưng sẽ góp phần ngăn chặn khả năng chúng phát triển ở công ty khác.

Theo chúng tôi, intrapreneur – doanh nhân nội bộ là một thuật ngữ sử dụng phép nghịch hợp. Vai trò của nhân viên và doanh nhân nội bộ không tương thích với nhau. Các nhà quản lý kỳ vọng nhân viên của mình được đưa vào một bộ phận đổi mới để tìm ra những ý tưởng tuyệt vời, đầu tư vốn cho họ và giúp họ thành công trên thị trường đang tự biến mình thành kẻ ngốc.

Các chương trình tinh thần doanh nhân nội bộ có xu hướng thất bại vì ba lý do. Thứ nhất là, các doanh nhân nội bộ buộc phải làm việc với những ý tưởng đổi mới chỉ đem lại tăng trưởng biên. Họ không thể tự do tập trung vào các cơ hội tăng trưởng cao. Thứ hai là, họ được trả lương. Điều này làm họ mất đi động lực thúc đẩy: nguy cơ mất tất cả và cơ hội giành được một khoản lợi nhuận khổng lồ. Thứ ba, doanh nhân nội bộ trong doanh nghiệp không có đủ tài chính để có thể phát triển các dự án của họ. Thay vào đó, họ phải cạnh tranh để được đầu tư hoặc sẽ bị bó buộc trong các phòng ban tù túng. Chúng ta hãy cùng xem xét từng yếu tố này.

Quyền tự trị

Các di sản của công ty kìm hãm tư duy sáng tạo. Việc duy trì một doanh nghiệp lâu đời đòi hỏi sự tập trung lớn vào khách hàng hiện tại và các sản phẩm hiện có. Một khi nhân viên công ty đã chấp nhận lối tư duy này thì gần như không thể nào thay đổi được. Việc tiếp nhận các giá trị và năng lực của công ty khiến họ bỏ lỡ những cơ hội có lợi tức đầu tư (ROI) cao và những tiềm năng thay đổi cả một ngành công nghiệp. Thế nhưng, điều này lại được cho là không phù hợp với mô hình hiện tại của công ty.

Trái lại, các doanh nhân thường chú trọng vào cách giải quyết những vấn đề của khách hàng. Họ dành nhiều thời gian cho việc nghiên cứu thị trường, thử nghiệm các sản phẩm, tham vấn các doanh nhân khác, tìm kiếm khách hàng tiềm năng và thường tìm cách dẫn đầu thị trường. Họ cần phải có văn phòng bên ngoài công ty và được tự do làm bất cứ điều gì cần thiết để thiết lập một hoạt động kinh doanh độc lập.

Động lực

Nhân viên sẽ không liều mình nhận rủi ro lớn mà không có động lực thúc đẩy tương xứng. Trong khi đó, các chương trình doanh nhân nội bộ lại hiếm khi có điều này. Nhân viên phải thực hiện các nhiệm vụ đã được xác định rõ ràng để đổi lấy một khoản thù lao được thỏa thuận trước. Đây là một cách dàn xếp cổ điển đáp ứng được nhu cầu về sự bảo đảm cho cả người sử dụng lao động và

người lao động, nhưng nó thực sự làm mất đi động lực để thực hiện những ước mơ lớn và đưa ra những hành động quyết liệt. Sự bảo thủ đối với những thất bại lại được coi trọng hơn việc tạo ra thành công.

Tinh thần doanh nhân là đương đầu với rủi ro để đổi lại cơ hội có được những phần thưởng khổng lồ. Sự kết hợp giữa rủi ro cao và phần thưởng lớn là một động lực rất lớn. Động lực này giúp các doanh nhân có thể tiếp tục cố gắng khi họ gặp phải những trở ngại dường như không thể vượt qua, cũng giống như khi họ gặp phải những biến động của thị trường. Họ cần phải góp một khoản tài chính cá nhân vào công ty khởi nghiệp của mình và sẽ được chia sẻ lợi nhuận khi họ thành công, đồng thời bất kỳ doanh nghiệp nào muốn hưởng lợi từ những nỗ lực của họ đều nên có cơ cấu đãi ngộ tốt hơn.

Cơ cấu tài chính

Cũng giống như bất kỳ đơn vị kinh doanh nào khác trong công ty, các bộ phận đổi mới trong công ty thường phải đấu tranh để nhận được tiền đầu tư vào ngân sách của mình. Phải mất nhiều năm để xây dựng một dự án kinh doanh thành công, vì vậy, các doanh nhân nội bộ dường như không có gì để thể hiện sau khoảng thời gian nửa năm hoặc một năm, và họ buộc phải tham gia vào trò chơi chính trị của công ty. Tình trạng này phản ánh sự hiểu lầm cơ bản về các nguồn lực thúc đẩy đổi mới.

Các doanh nhân cần có một lộ trình hữu hạn để duy trì sự tập trung và tính kỷ luật. Đồng thời, họ cần phải độc lập về tài chính để có quyền bán cổ phần nhằm tạo vốn nếu họ đang thực hiện một dự án đầy hứa hẹn ngay cả khi dự án đó đang chệch ra khỏi lộ trình công ty. Các công ty khởi nghiệp không cần phải thu hút các nhà lãnh đạo công ty để tiếp tục tài trợ cho một sản phẩm mà trong nhiều năm nữa mới có thể đem lại lợi nhuận đáng kể. Họ cần phải dựa vào các nguồn lực thị trường để xác nhận hoạt động khởi nghiệp của họ là đáng giá. Các nỗ lực đổi mới bên trong doanh nghiệp vừa đòi hỏi những ràng buộc lại vừa đòi hỏi sự tự do tương tự.

Hầu hết các nhà quản lý đều tìm cách thúc đẩy nền văn hóa sáng tạo mà không nhận ra rằng, văn hoá là một sự phát triển vượt bậc về cơ cấu tổ chức, động lực và tiền lệ. Một nền văn hoá không thể bị thay đổi nếu chỉ thay đổi riêng rẽ các yếu tố này. Thay đổi văn hoá có nghĩa là thay đổi cơ cấu tổ chức và xây dựng lịch sử mới cho công ty. Sự sáng tạo và tư duy khởi nghiệp của họ sẽ tự phát

triển nếu họ được đặt trong một môi trường thiết lập và khuyến khích những phẩm chất đó.

Gần đây, nhu cầu thiết kế một môi trường như vậy lại đang tăng lên. Các cấu trúc và quy trình thích hợp cho việc đổi mới trong một bối cảnh doanh nghiệp cụ thể chỉ là lý thuyết và lý thuyết này không đúng trong thực tế. Tuy nhiên, trong vài năm trở lại đây, các yếu tố mới xuất hiện giúp tạo ra một môi trường doanh nghiệp như vậy, trong đó sự đổi mới không còn là một viễn cảnh mà là kết quả tất yếu.

Gia nhập Khởi nghiệp tinh gọn

Hầu hết các công ty khởi nghiệp thất bại không phải vì họ không thể xây dựng những sản phẩm đã đề ra mà vì khách hàng không mua sản phẩm đó. Mục tiêu cơ bản của phương pháp khởi nghiệp tinh gọn là tránh lãng phí nguồn lực khi tạo ra những sản phẩm không ai muốn mua.

Ví dụ, một nhà xuất bản của cuốn sách hướng dẫn sửa chữa xe đạp muốn gia nhập vào thị trường điện thoại di động sẽ phải lựa chọn xây dựng sản phẩm cho hệ điều hành Android, iOS, Windows Phone, hoặc cũng có thể là BlackBerry. Khách hàng sẽ muốn sử dụng sản phẩm trên hệ điều hành nào nhất? Có thể là trên iOS bởi hệ điều hành này có lượng người dùng lớn nhất – nhưng có lẽ khách hàng mang lại nhiều lợi ích nhất cho công ty lại thường sử dụng điện thoại Android. Nếu công ty này xây dựng ứng dụng cho iOS trong khi khách hàng mang lại nhiều lợi ích nhất sử dụng Android thì thời gian, chi phí và công sức xây dựng ứng dụng đó sẽ bị lãng phí.

Các công ty khởi nghiệp thành công vì họ có khả năng học hỏi và thích nghi với những mong muốn của khách hàng. Thay vì thực hiện đúng như kế hoạch ban đầu, họ thay đổi lộ trình dựa trên những gì học hỏi được và cuối cùng tạo ra một sản phẩm mà khách hàng sẽ muốn bỏ tiền ra mua và giới thiệu cho nhiều người khác.

Phương pháp khởi nghiệp tinh gọn bao gồm các kỹ năng giúp hoàn thành việc tạo ra sản phẩm phù hợp với thị trường. Nếu công ty xuất bản này đưa ra quyết định không chỉ dựa trên hệ điều hành có nhiều khách hàng mang lại lợi ích cao nhất mà còn dựa vào khả năng họ sẽ mua cuốn sổ tay hướng dẫn sửa chữa xe đạp trên di động qua một kênh phân phối cụ thể thì có thể loại bỏ được các rủi ro khi xây dựng sản phẩm và có tiềm năng mang lại

lợi nhuận cao hơn.

Phong trào khởi nghiệp tinh gọn đã chứng minh tính hiệu quả khi xây dựng các dự án đầu tư khả thi trong giai đoạn đầu với chi phí thấp và tốc độ tăng trưởng cao. Các doanh nghiệp có thể thích ứng với tính thực tiễn trong phương pháp khởi nghiệp tinh gọn để đạt được các kết quả tương tự. Các quy tắc về vòng lặp xây dựng-đo lường-học hỏi (Buid-Measure-Learn) – có nghĩa là lặp đi lặp lại việc xây dựng một sản phẩm khả thi tối thiểu, sau đó thử nghiệm thực tế với khách hàng và đưa ra quyết định chuyển hướng hay duy trì – là một quá trình vô cùng hiệu quả để xây dựng doanh nghiệp mới bền vững.

Tất cả các định hướng trong doanh nghiệp tinh gọn đều rất cần thiết, nhưng kỹ thuật được gọi là đánh giá đổi mới (innovation accounting) có liên quan đặc biệt đến các công ty lâu đời. Kỹ thuật này là chìa khóa thúc đẩy sự chuyển đổi trong các công ty có bề dày lịch sử để tìm ra sự đổi mới ngoài tầm nhìn của họ. Chúng ta hãy cùng xem xét kỹ thuật này hoạt động như thế nào.

Các công cụ mới cho các giám đốc tài chính (CFO)

Những trở ngại gây ảnh hưởng tới quá trình đổi mới trong phạm vi doanh nghiệp – từ sự phụ thuộc vào nguồn lực tới các vấn đề về quyền tự trị, đãi ngộ và độc lập về tài chính – phần lớn có liên quan tới những phương pháp mà doanh nghiệp áp dụng nhằm giảm bớt chi phí. Điều này có nghĩa là: Dữ liệu được tích lũy qua quá trình hoạt động lâu dài có thể tinh chỉnh biên độ và thu được lợi nhuận cao nhất từ việc đầu tư ra bên ngoài một thị trường phát triển chậm và thậm chí cả những thị trường đã có hợp đồng giao kèo. Tuy nhiên, các công cụ phân tích tài chính thông thường là nguyên nhân khiến đổi mới thất bại. Việc áp dụng các phương pháp được thiết kế để giải quyết các vấn đề kinh tế có thể dự đoán được trong các tình huống biến động không còn hiệu quả.

Ví dụ, các CFO đã quen thuộc với phân tích dòng tiền chiết khấu (DCF) – một kỹ thuật chiết khấu dòng tiền kỳ vọng trong tương lai dựa trên lãi suất để xác định giá trị thuần tại thời điểm hiện tại của một đơn vị kinh doanh. Các công ty ở giai đoạn đầu thường không có doanh thu lớn và không rõ ràng về phương pháp để kiếm được tiền cũng như quá trình phát triển chiến lược doanh thu ban đầu theo thời gian. Do đó, DCF không phù hợp với môi trường khởi nghiệp. Thay vào đó, các công ty này sẽ được đánh giá dựa trên vốn đầu tư hiện tại, nhu cầu về vốn chủ sở hữu và các yếu tố khó khăn vô hình khác. Phương pháp này rõ ràng không giống

với những gì các CFO đã làm trong nhiều thập kỷ qua.

Đánh giá đổi mới là một giải pháp thay thế cho phép đo lường sự phát triển của một hoạt động khởi nghiệp theo hướng kinh doanh bền vững. Kỹ thuật này được Eric Ries xây dựng và giới thiệu trong cuốn sách Khởi nghiệp tinh gọn của ông, liên quan đến việc xác định hành vi của người dùng có ảnh hưởng lớn nhất đối với tăng trưởng của công ty và xây dựng một mô hình phản ánh tác động của chúng tới hoạt động kinh doanh. Các doanh nhân có thể bắt đầu theo dõi hiệu suất của hoạt động khởi nghiệp ngay từ đầu bằng cách nhập vào các số liệu của mô hình giả định đại diện cho một trường hợp cụ thể. Sau đó, khi có khách hàng, họ có thể đưa vào các con số thực tế và bắt đầu điều chỉnh theo hướng tăng trưởng. Hơn nữa, khi sản phẩm thay đổi, họ có thể bổ sung các con số phản ánh hành vi khách hàng xung quanh các khả năng mới để xem chúng ảnh hưởng như thế nào đến hoạt động kinh doanh. Vòng lặp xây dựng-đo lường-học hỏi giúp đảm bảo họ kiểm soát những gì học hỏi được và có thể áp dụng trong tương lai.

Mô hình đo lường này cũng phù hợp với thực tiễn doanh nghiệp truyền thống vì nó khá giống với DCF. Sự khác biệt chính là mô hình này dựa trên hành vi của người dùng chứ không dựa trên doanh thu. Hành vi của người dùng giống như một phương pháp mềm mại hơn so với dòng tiền, nhưng đối với nhiều sản phẩm sáng tạo, phương pháp này lại đóng vai trò tối quan trọng. Lý do là các sản phẩm sáng tạo thường yêu cầu người dùng phải áp dụng các hành vi mới. Trước khi có Facebook, không ai kiểm tra trạng thái của bạn bè trên mạng; trước khi có Twitter, không ai viết thư công khai với 140 ký tự. Mô hình doanh thu từ quảng cáo cho cả hai ví dụ này là phổ biến, nhưng hành vi khách hàng giúp hai công ty này phát triển chưa từng có tiền lệ. Nếu hành vi của người dùng xung quanh loại hình kinh doanh này có dấu hiệu tăng trưởng thì đó là sự khởi đầu của việc hình thành một doanh nghiệp.

Qua đây, phương pháp đánh giá đổi mới cho phép các công ty có thể tính được những khoản tiền trước đây không thể tính. Nó là một công cụ vô giá cho các CFO – những người cần trình bày kết quả của những nỗ lực đổi mới cho các bên liên quan. Trước đây, các bài thuyết trình này thường liên quan đến một thuật ngữ mà Ries gọi là success theater (tạm dịch: màn kịch thành công) – chỉ ảo tưởng về thành công chứ không phải cố gắng để thực sự thành công. Phương pháp này giúp việc đánh giá trở nên dễ dàng và minh bạch hơn. Các CFO có thể đưa ra báo cáo tăng trưởng được

phản ánh trong mô hình và những đánh giá dựa trên mức vốn của các công ty giai đoạn đầu với quy mô lớn và trọng tâm rõ ràng thông qua các nguồn thông tin như AngelList[11] và CrunchBase[12]. Đây là một phương pháp hiệu quả để các CEO quảng bá được những bước tiến quan trọng của hoạt động đổi mới và ý nghĩa của nó đối với công ty. Nó cung cấp lý do hợp lý cho hoạt động đổi mới trong công ty.

Khởi nguyên của Doanh nghiệp tinh gọn

Các doanh nghiệp đang ở trong tình cảnh khó khăn, nhưng phương pháp tiếp cận doanh nghiệp tinh gọn của chúng tôi sẽ đưa ra các công cụ mới mạnh mẽ có thể khiến các công ty thay đổi từ tập trung vào việc bảo vệ các thị trường cũ trở thành các bậc thầy về phát hiện và khai thác những thị trường mới.

Những công ty này cũng đạt được thêm những lợi ích khác như: được nhìn nhận như là người tiên phong tạo ra "hiệu ứng hào quang" giúp nâng hạng hồ sơ năng lực của công ty và nâng cao tinh thần nội bộ. Đây là một ưu thế để tuyển dụng thêm nhân viên mới và giữ chân nhân viên cũ. Việc xây dựng một lộ trình tinh thần doanh nhân trong doanh nghiệp không chỉ thu hút những ứng cử viên bên trong công ty – những người có tham vọng vượt ra khỏi công việc hiện tại của họ, mà còn thu hút cả những tài năng bên ngoài công ty – những người biết nhìn nhận những thế mạnh mà một công ty lâu đời có thể mang lại cho một dự án mới. Họ có thể thực hiện mong muốn của mình trong một môi trường thoải mái và ổn định hơn. Và việc phát triển các mối quan hệ trong thế giới khởi nghiệp và các nhà đầu tư hạt giống có thể giúp dự báo sớm những xu hướng và mô hình kinh doanh mới nổi.

Điều này cũng có tác động vượt ra khỏi phạm vi của công ty. Ngày nay, những người mong muốn khởi nghiệp phải lựa chọn giữa việc tiếp tục duy trì một công việc bình thường hay đánh liều sinh kế của mình, sống bằng mì gói và ngủ nhờ trên xô-pha của những người bạn tốt bụng. Phương pháp Doanh nghiệp tinh gọn sẽ cho họ thêm một lựa chọn thứ ba: Họ có thể chia sẻ rủi ro với một tổ chức đã được thiết kế để tối đa hóa cơ hội thành công của họ. Cách tiếp cận này vẽ ra một con đường cho những doanh nhân tương lai – những người không có đủ các phương tiện hoặc bản lĩnh để tự khởi nghiệp, nhưng lại có các ý tưởng, tài năng và những kỹ năng đáng giá. Điều này giúp tinh thần khởi nghiệp phát triển và lan tỏa khắp mọi nơi trong xã hội.

Mỗi công ty phải đối mặt với thực tế rằng, sự ra đi của một nhân viên duy nhất có thể là sự mất đi một cơ hội trị giá hàng tỷ đô-la cho công ty. Có một cách tốt hơn là: Công nhận các quy tắc mới có thể điều khiển sự đổi mới trong thời đại mạng lưới rộng khắp, xây dựng một chiến lược tôn trọng các quy tắc đó và xây dựng một tổ chức có thể thực hiện chiến lược đó bằng cách trao quyền tự trị, tạo động lực và cung cấp những thế mạnh cần thiết để tiến hành đổi mới. Hãy đưa các doanh nhân vào một môi trường đặc biệt cho phép họ có quyền tự trị, động lực và những thế mạnh cần thiết để thực hiện đổi mới. Những phần sau của cuốn sách sẽ làm rõ lộ trình này.

Chương 1
Lộ Trình

Giới thiệu về doanh nghiệp tinh gọn

Những khó khăn trong quá trình đổi mới của doanh nghiệp có nguyên nhân bắt nguồn từ sự thất bại trong việc xác định những lỗ hổng trong quyền tự trị, đãi ngộ và cơ cấu tài chính bên trong doanh nghiệp đó. Thế nhưng, nhu cầu cao về đổi mới lại bị chi phối bởi những biến động từ bên ngoài. Việc dễ dàng truy cập Internet, các mạng di động và công nghệ điện toán đám mây sẽ làm thay đổi diện mạo doanh nghiệp với tốc độ nhanh hơn bao giờ hết. Những động lực này tạo ra thị trường mới và thúc đẩy các sản phẩm mới, đồng thời xây dựng và triệt tiêu những công ty có tốc độ phát triển không ổn định.

Các doanh nghiệp cần phải nắm bắt được bối cảnh mới này và những đóng góp của nó cho sự đổi mới của doanh nghiệp. Ngoài ra, các doanh nghiệp cũng cần phải xây dựng cơ cấu và chiến lược mới để tận dụng được các động lực này chứ không phải bị chúng cản trở. Trong chương Chiến lược (Chương 2), chúng ta hãy xem xét kỹ hơn các động lực và ý nghĩa của chúng đối với các tổ chức và chiến lược đổi mới.

Công ty đổi mới

Nhìn chung, cuốn sách này giải thích cách tạo ra một loạt các ý tưởng về sản phẩm hoặc dịch vụ và tìm ra yếu tố quyết định giúp công việc kinh doanh có triển vọng và ổn định trên quy mô của một công ty lớn. Yếu tố then chốt chính là một bộ phận mới trong doanh nghiệp mà chúng tôi gọi là công ty đổi mới (innovation colony). Giống như các tổ chức kinh tế và chính trị ở những thế kỷ trước, công ty đổi mới là một bộ phận thuộc một công ty mẹ, nhưng có sự tách biệt đủ lớn để không chịu ảnh hưởng hoàn toàn

bởi các hoạt động quản lý truyền thống của doanh nghiệp. Tuy được công ty mẹ tài trợ, nhưng nhiệm vụ chính của công ty đổi mới vẫn là tự phát triển bằng tất cả các nguồn lực sẵn có, giống với bất cứ công ty khởi nghiệp nào. Công ty đổi mới có chức năng quan trọng và độc lập có thể thay mặt công ty mẹ thúc đẩy để tạo ra những đổi mới đột phá.

Không giống như các bộ phận thông thường khác trong doanh nghiệp, công ty đổi mới cần có sự độc lập và tự chủ ở mức độ đặc biệt. Đó là mô hình công ty trong công ty và nó khai thác triệt để các công ty khởi nghiệp, đồng thời thúc đẩy những công ty khởi nghiệp có triển vọng. Chương Cấu trúc doanh nghiệp (Chương 3) sẽ trình bày những thông tin chi tiết về cơ cấu tổ chức của công ty đổi mới.

Công ty đổi mới sẽ không tạo ra các hoạt động kinh doanh mới, phù hợp với thị trường trừ khi những người làm việc trong đó được khuyến khích một cách hợp lý. Điều khiến các chủ doanh nghiệp quan tâm là tỷ lệ rủi ro/lợi nhuận có thể khiến cho nhân viên của các doanh nghiệp thông thường e ngại và cơ chế đãi ngộ cổ điển sẽ khiến họ chùn bước. Tuy nhiên, để thành công, công ty đổi mới của bạn cần phải có những người có tư duy giống như doanh nhân. Chìa khóa để có được những người này là tạo ra những cơ hội độc đắc. Trong chương Cơ chế đãi ngộ (Chương 4), chúng tôi tranh luận rằng các doanh nghiệp phải sẵn sàng từ bỏ một phần lớn vốn của các dự án mà họ theo đuổi. Bởi vì ngay cả khi công ty đổi mới tạo ra những sản phẩm đứng đầu trên thị trường, thì tất cả những người có liên quan vẫn sẽ phải kiếm đủ tiền để thực hiện nhiệm vụ của mình.

Các công ty đổi mới theo đuổi rất nhiều ý tưởng đáng giá và phù hợp với một luận điểm đổi mới dựa trên các xu hướng về công nghệ, đầu tư và hành vi tiêu dùng. Chúng ta hãy xem xét kỹ hơn tầm nhìn về các luận điểm đổi mới này và cách thức xây dựng trong chương Tầm nhìn: Luận điểm đổi mới (Chương 5).

Đầu tư vào những ý tưởng chưa rõ ràng mang lại rủi ro rất lớn. Điều gì sẽ xảy ra nếu như không ý tưởng nào thành công? Chính rủi ro đó là lý do tại sao phương pháp lựa chọn ý tưởng cũng quan trọng không kém số lượng ý tưởng mà bạn theo đuổi.

Trước khi cam kết cung cấp các nguồn lực đáng kể để phát triển một ý tưởng nào thì đội ngũ nhân viên trong công ty đổi mới cần phải thử nghiệm ý tưởng để đảm bảo thị trường sẽ đón nhận chúng. Phương pháp Khởi nghiệp tinh gọn cho phép họ thực hiện

chính xác điều đó.

Phương pháp khởi nghiệp tinh gọn

Fred Wilson, nhà sáng lập Union Square Ventures nói rằng ông thích đầu tư vào các công ty khởi nghiệp "đang mọc lên như cỏ dại". Tại sao ư? Vì cỏ dại không cần chuẩn bị đất kỹ càng, không cần chăm tưới thường xuyên, hay phải có đầy đủ ánh sáng mặt trời. Nó đâm chồi, cắm rễ và nảy nở mà không cần một môi trường lý tưởng. Tương tự, các dự án được xây dựng theo nguyên tắc khởi nghiệp tinh gọn không đòi hỏi bất cứ điều kiện lý tưởng nào để phát triển. Chúng phát triển trong điều kiện đầy biến động – mà đây chính là những điều kiện mang lại lợi tức đầu tư cao nhất.

Để xây dựng một doanh nghiệp tinh gọn, bạn phải tạo ra các cơ cấu và quy trình bên trong công ty nhằm tìm kiếm những điều kiện có biến động cao, khám phá các tiềm năng kinh doanh đầy hứa hẹn và nuôi dưỡng những tiềm năng này để có thể phát triển như cỏ dại. Nếu thực hiện chính xác điều này thì bạn đã nắm chắc trong tay cơ hội có được lợi nhuận cao hơn 10.000 lần.

Thế nhưng để làm được điều đó lại không hề dễ dàng vì những người trong công ty đã quá quen với việc tránh né sự bất ổn. Chúng tôi quyết định viết cuốn sách này bởi chúng tôi đã có kinh nghiệm hướng dẫn các tập đoàn áp dụng khởi nghiệp tinh gọn trong vài năm qua, trước cả khi cuốn sách của Eric được xuất bản. Trong cuốn sách này, chúng tôi hướng dẫn bạn quy trình từng bước thay đổi tâm lý sợ rủi ro của doanh nghiệp trong chương Quy trình doanh nghiệp tinh gọn (Chương 6).

Các nguyên tắc của khởi nghiệp tinh gọn về cơ bản là một ứng dụng của phương pháp khoa học – cụ thể là thử nghiệm. Trong điều kiện đầy biến động, cách tiếp cận hợp lý là tiến hành thử nghiệm. Tất cả mọi thứ chúng ta làm hầu như đều dựa trên thử nghiệm, nhưng hiếm khi chúng ta áp dụng những quy trình chuẩn vào thực hiện các thử nghiệm để chắc chắn rằng chúng ta luôn học được điều mới từ các thử nghiệm của mình. Phương pháp khởi nghiệp tinh gọn là một quy trình hoàn chỉnh, bao gồm các kỹ thuật tốt nhất và một cộng đồng người tham gia nhiệt tình trên toàn thế giới. Phương pháp này cho phép bạn thực hiện các thử nghiệm với chi phí tối thiểu trong khi mang lại lượng kiến thức và kinh nghiệm tối đa. Một công ty đổi mới chỉ đơn giản kết hợp các thử nghiệm khởi nghiệp tinh gọn với nhau trên quy mô lớn. Nó được thiết kế để không ngừng tìm ra các hoạt động kinh

doanh đổi mới có thể tạo ra lợi nhuận theo cấp số mũ.

Xây dựng, đo lường và học hỏi

Nhìn chung, quá trình thử nghiệm là một cách tiếp cận lặp đi lặp lại được chia thành ba giai đoạn: xây dựng, đo lường và học hỏi. Quá trình này bắt đầu bằng một cảm hứng hay trực giác rằng khách hàng đang gặp khó khăn và một sản phẩm hoặc dịch vụ cụ thể nào đó sẽ giải quyết được khó khăn đó. Sẽ không có sản phẩm nào được tạo ra nếu như không hoàn thành thử nghiệm hiện tại. Điểm cốt lõi chính là xây dựng nhanh chóng và ít tốn kém nhất có thể. Sự tương tác với khách hàng tiềm năng tạo ra các kết quả mang tính đánh giá và sau đó là sự trau dồi, học hỏi. Bằng cách này, bạn tích luỹ được một lượng lớn kiến thức thực tế về phát triển sản phẩm, kỹ thuật và marketing. Những kỹ thuật này là chủ đề của chương Phương pháp thử nghiệm (Chương 7).

Khi bạn trau dồi ý tưởng sản phẩm của mình để thu hút khách hàng ở ngoài đời thực, bạn cần đảm bảo rằng sản phẩm đó có thể tạo ra một hoạt động kinh doanh có tốc độ phát triển nhanh. Kỹ thuật khởi nghiệp tinh gọn được biết đến với tên gọi Đánh giá đổi mới cho bạn biết những chỉ số nào có tác động quyết định đến các yếu tố như sáp nhập hay duy trì. Bằng cách xây dựng mô hình số liệu thống kê của doanh nghiệp và theo dõi chỉ số thực tế, bạn có thể tách ra các chỉ số quan trọng nhất đối với tốc độ tăng trưởng và phân bổ các nguồn lực hiệu quả để tối ưu hóa các chỉ số này. Đây là chủ đề của chương Đánh giá đổi mới (Chương 8).

Sản phẩm phù hợp với thị trường

Mục tiêu cuối cùng của tất cả thử nghiệm này là tạo ra sản phẩm phù hợp với thị trường – thời điểm một ý tưởng mang lại giá trị đủ lớn để có thể áp dụng nhanh chóng cho một lượng khách hàng lớn. Cho dù một sản phẩm hay dịch vụ đã thỏa mãn được nhu cầu của thị trường, thì đó chủ yếu vẫn là một đánh giá chủ quan. Bằng chứng duy nhất phải là một hoạt động kinh doanh phát triển theo cấp số nhân.

Điều đó cho thấy có hai chỉ số hữu ích. Chỉ số thứ nhất là phải có các thử nghiệm. Sean Ellis, Trưởng phòng Marketing của công ty Dropbox, hiện là CEO của Công ty Qualaroo, đã phát minh ra kỹ thuật này trong khi đang thực hiện tư vấn. Ông đã sử dụng một công cụ đơn giản có tên survey.io để khảo sát khách hàng của mỗi công ty với một câu hỏi duy nhất: “Bạn sẽ thất vọng thế nào nếu bạn không có sản phẩm này?” Sau khi khảo sát khách hàng của

100 công ty, ông nhận thấy các câu trả lời đều có một điểm tương đồng. Gần 40% khách hàng của các công ty đang phải vật lộn để phát triển đã trả lời "rất thất vọng". Trong khi đó, số lượng khách hàng của các công ty đã có những phát triển đáng kể có câu trả lời tương tự với tỷ lệ cao hơn. Nói cách khác, sản phẩm của công ty này là sản phẩm cần phải có đối với những khách hàng này.

Thủ thuật

Các chỉ số chủ chốt có thể gây hiểu nhầm. Ví dụ: Rõ ràng một dịch vụ trực tuyến được thiết kế với mục đích giúp học sinh trung học đăng ký vào các trường đại học và đạt được điểm số cao, thế nhưng trang web này lại không được khách hàng sử dụng thường xuyên để tạo ra một hoạt động kinh doanh bền vững. Trong tình huống như vậy, việc cố gắng mở rộng quy mô có thể là một thách thức lớn. Bạn có thể sử dụng các câu hỏi khảo sát khác để tìm ra câu trả lời.

Chỉ số thứ hai để đạt được sản phẩm phù hợp với thị trường chính là đánh giá đổi mới. Một phần quan trọng trong việc xây dựng mô hình chỉ số là có được một bộ tiêu chuẩn đánh giá các giả định đại diện cho một doanh nghiệp thành công. Khi số liệu thực tế phù hợp hoặc vượt mức tiêu chuẩn giả định này thì đó là một dấu hiệu tốt cho thấy doanh nghiệp đã tạo ra sản phẩm phù hợp với thị trường.

Ba chiến lược

Các kỹ thuật đánh giá đổi mới và thử nghiệm của phương pháp khởi nghiệp tinh gọn là cơ sở hình thành ba chiến lược giúp các doanh nghiệp tạo ra các sản phẩm đột phá. Chiến lược đầu tiên là Ươm tạo trong doanh nghiệp. Đây cũng là chủ đề của chương Ươm tạo trong doanh nghiệp (Chương 9).

Đôi khi một ý tưởng hấp dẫn đã được phát triển sẵn bởi một công ty khởi nghiệp độc lập. Trong trường hợp này, chiến lược thứ hai được áp dụng là sáp nhập sớm. Việc sáp nhập đúng thời điểm có thể mang lại các nguồn lực có giá trị cho công ty và đẩy nhanh tốc độ của những nỗ lực đổi mới. Những nỗ lực này có thể đồng hành cùng với các công ty khởi nghiệp trong doanh nghiệp. Trong chương Sáp nhập sớm (Chương 10), chúng ta hãy xem làm thế nào để đạt được điều này.

Chiến lược thứ ba là đầu tư vào các công ty khởi nghiệp bên ngoài. Có nhiều lý do để thực hiện chiến lược này. Việc mua lại một công

ty khởi nghiệp có thể đem lại nhiều rủi ro hoặc chỉ đơn giản là công ty khởi nghiệp này vốn dĩ vẫn chưa sẵn sàng để bán. Trong các tình huống như vậy, một doanh nghiệp có cơ hội sở hữu số cổ phần có tiềm năng tăng trưởng cao mà không cần phải cam kết ươm tạo hoặc sáp nhập. Đầu tư chính là chủ đề của chương Đầu tư khi không thể sáp nhập (Chương 11).

Một số doanh nghiệp sẽ không muốn mạo hiểm tham gia đầu tư vào những thị trường có nguy cơ rủi ro cao hay lợi nhuận cao, mà họ lại thích dò dẫm từng bước một. Thế nhưng, thậm chí một công ty đổi mới nhỏ cũng có thể có đủ ý tưởng để tạo ra một cú bứt phá. Chương Dòng chảy đổi mới (Chương 12) sẽ giải thích cách mở rộng quy mô của một công ty đổi mới từ cấp độ mô hình thử nghiệm giới hạn đến cấp độ vận hành trên quy mô lớn.

Những cơ cấu, phương pháp, kỹ thuật và chiến lược này tạo thành một bộ công cụ vô cùng hiệu quả cho bất kỳ doanh nghiệp nào để đạt được tham vọng và trách nhiệm nắm quyền kiểm soát số phận của chính mình. Không cần phải cố gắng đi theo lối mòn của sự đổi mới duy trì. Con đường dẫn tới các sản phẩm đột phá và tăng trưởng theo cấp số nhân luôn rộng mở. Các doanh nghiệp có thể cạnh tranh với các công ty khởi nghiệp trên thị trường của chính họ và giành chiến thắng. Hãy xem cách làm như thế nào.

Trường hợp: General Electric (GE), Stephen Liguori – Giám đốc điều hành, Đổi mới Toàn cầu

General Electric đứng thứ chín trong danh sách những công ty sáng tạo nhất thế giới vào năm 2013 do tạp chí Bloomberg Businessweek bình chọn. Đây là một kết quả không hề tệ đối với một doanh nghiệp đứng ở vị trí thứ 8 trong danh sách Fortune 500 gồm 500 công ty lớn nhất thế giới trong cùng năm đó – và thật đáng kinh ngạc đối với một công ty được thành lập vào năm 1892, tự hào có hơn 300.000 nhân viên ở thời điểm hiện tại và gần 150 tỷ đô-la doanh thu (năm tài khóa 2012). Công lao phần lớn thuộc về Giám đốc Điều hành Jeff Immelt và các nhà lãnh đạo của GE như Stephen Liguori – Giám đốc Điều hành phụ trách Đổi mới Toàn cầu của GE. Liguori và đội ngũ tâm huyết của mình đang tiên phong sử dụng các kỹ thuật khởi nghiệp tinh gọn trong lĩnh vực phần cứng công nghiệp. Chương trình FastWorks của ông được xây dựng thông qua quá trình làm việc với Eric Ries và giúp thúc đẩy các hoạt động khởi nghiệp tinh gọn trong toàn công ty để tạo ra các sản phẩm đột phá và các thị trường mới. Bằng sự

lãnh đạo quyết liệt, Liguori và các đồng nghiệp đang giải quyết những thách thức lớn nhất của đổi mới doanh nghiệp. Ông đã trao đổi với chúng tôi về chặng đường của mình để đạt được thành tựu này.

Những nỗ lực đổi mới của ông được xây dựng như thế nào? Ông có bộ phận đổi mới chuyên biệt không?

Chúng tôi không có bộ phận chuyên biệt. Có hai vế của một phương trình đổi mới ở GE. Đầu tiên là đổi mới kỹ thuật, phát minh ra máy mới. Chúng tôi có bảy trung tâm Nghiên cứu Toàn cầu trên toàn thế giới, bao gồm một trung tâm mới với 700 kỹ sư phần mềm ở Thung lũng Silicon, những người này làm việc với tất cả các đơn vị của GE. Thứ hai là đổi mới thương mại. Beth Comstock, Giám đốc Marketing của chúng tôi, đã lãnh đạo một đội ngũ nhỏ để thực hiện điều đó. Còn tôi là Giám đốc Điều hành phụ trách đổi mới toàn cầu. Sue Segal là Giám đốc Đầu tư Mạo hiểm của GE và còn có một nhóm được cấp phép để tìm cách tận dụng hàng nghìn bằng sáng chế mà chúng tôi đang sở hữu.

Ông làm thế nào để giữ những nỗ lực đổi mới không bị ảnh hưởng bởi tình hình chính trị giữa các bộ phận trong công ty, chu kỳ ngân sách và những rào cản doanh nghiệp khác?

Đó là mấu chốt của vấn đề. Khi bạn kết hợp một hệ thống quản lý cồng kềnh được xây dựng trong một công ty lớn với những sản phẩm có tính kỹ thuật cao mà chúng tôi tạo ra, ví dụ như máy bay phản lực, tua-bin điện, máy quét CAT – thì bạn có thể coi đó là khó khăn. Giải pháp của chúng tôi là FastWorks – một chương trình được xây dựng dựa trên nguyên tắc khởi nghiệp tinh gọn. Nếu không nhận ra rằng văn hóa là kẻ thù, bạn sẽ thua cuộc. Bạn phải trải qua những lúc thành công cũng như thất bại. Ở đỉnh điểm của sự thành công, bạn không chỉ nhận được sự tài trợ mà cả sự đồng thuận và thấu hiểu. Chúng tôi đang đào tạo các quản lý về nguyên tắc khởi nghiệp tinh gọn, nói cho họ biết rằng: "Các bạn phải học cách áp dụng những quy tắc đó bởi lẽ nếu không thay đổi hành vi của chính mình thì chúng ta sẽ thất bại" – đó chính là điều mà chúng tôi đang nói đến. Ngược lại, chương trình này cũng cung cấp các công cụ và huấn luyện cho họ. Họ nói rằng: "Tôi muốn trở thành một doanh nhân, nhưng ý tưởng đó bị bóp chết bởi các quy trình. Các chuyên gia tài chính yêu cầu cần phải chứng minh, những chuyên gia pháp lý thì cho rằng nó quá rủi ro, còn những kẻ không có chính kiến thì nói rằng chỉ có các nhà lãnh đạo mới phải xử lý việc này."

Ông trả lời họ như thế nào?

Một trong những cách có được sự hòa hợp giữa bộ máy lãnh đạo và nền văn hóa công ty là nói với mọi người rằng: "Chúng tôi sẽ không đánh cược mọi thứ." Chúng tôi sẽ không xây dựng một nhà máy để tung ra hàng nghìn hoặc hàng triệu sản phẩm máy móc đổi mới. Chúng tôi có thể làm ra một triệu chiếc tủ lạnh mỗi năm, nhưng chúng tôi sẽ chỉ sản xuất ra 60 chiếc tủ lạnh có ý tưởng đột phá. Phương pháp này không giống như phương pháp cũ là "Đưa ý tưởng cho đội ngũ kỹ thuật và cho họ thời hạn ba năm" – và trong trường hợp của chúng tôi – với hạn mức tài chính là 30 triệu đô-la. Trái lại, phương pháp này giống như sau: "Chúng tôi sẽ cho bạn 30.000 đô-la và 30 ngày, hết thời hạn này bạn sẽ phải đưa ra một sản phẩm mẫu." Sau đó, các kỹ sư nói rằng: "Ông có biết tôi phải tốn bao nhiêu tiền để chuẩn bị cho một sản phẩm mẫu không? Năng suất của tôi sẽ giảm xuống, lãng phí tăng lên, các số liệu của tôi sẽ trôi xuống cống và tôi sẽ bị chỉ trích ở buổi đánh giá hàng năm." Đó không phải là do xác định sai động lực, mà ngược lại chúng giúp cho con tàu mẹ hoạt động được. Nhưng đây không phải là con tàu mẹ. Chúng tôi nói với đội ngũ của mình rằng "sự tối thiểu" trong một sản phẩm khả dụng tối thiểu không chỉ nằm ở các tính năng mà còn ở số lượng khách hàng tối thiểu cần thiết để có thể rút ra bài học cho mình. Bạn có thể tạo ra năm sản phẩm mẫu của một đầu máy xe lửa và trao cho mỗi một đường ray lớn ở Bắc Mỹ – và chỉ 1, không phải 50, 500, hay 5.000 trong số chúng đem lại nguy hiểm cho toàn bộ hệ thống đường sắt. Chúng tôi đang làm việc đó để khám phá ra nhu cầu thị trường, chứ chưa phải mở rộng quy mô, cũng chưa phải để kiếm tiền. Điều này mở ra cơ hội để mọi người lắng nghe những ý tưởng hoàn toàn khác biệt. "Chúng tôi không biết đó đã là một ý tưởng lớn chưa, vì vậy chúng tôi không có ý định làm thế giới choáng ngợp. Chúng tôi chỉ cần làm một thử nghiệm nhỏ."

Ông nghĩ như thế nào về đội ngũ nhân viên đổi mới?

Chỉ có năm người trong nhóm của Beth. Một nhóm các nhà quản lý cấp cao vừa hỏi chúng tôi hôm trước rằng: "Ông có cần nhiều người để làm việc này không?" Chúng tôi đã trả lời: "Không." Có lẽ đây là lần đầu tiên tại cuộc họp của GE, một người đã từ chối khi có cơ hội được cung cấp nhiều nguồn lực hơn. Có hai lý do tại sao chúng tôi đã nói không với cơ hội này. Thứ nhất, không có công ty khởi nghiệp nào trên thế giới không nói về sự khan hiếm các nguồn lực. Chúng tôi đã học được rằng, vấn đề không nằm ở chỗ bạn nắm trong tay bao nhiêu nguồn lực, mà ở chỗ xác định đúng thế mạnh. Thứ hai, nếu điều này trở thành một mệnh lệnh từ các

cơ quan đầu não thì việc đổi mới sẽ thất bại. Chúng tôi đang nhân rộng khắp thế giới, tại từng đơn vị của GE. Có một đội ngũ thực hiện công việc kinh doanh năng lượng của GE, họ đã tạo ra những máy phát điện phức tạp và khổng lồ ngoài sức tưởng tượng trong các nhà máy điện và bất cứ thứ gì liên quan đến truyền tải và phân phối. Nó phức tạp một cách ngớ ngẩn. Họ muốn thử FastWorks trên ba dự án đầu tư mạo hiểm về các sản phẩm mới để thâm nhập vào một thị trường cũng hoàn toàn mới. Đây là dòng sản phẩm nổi bật: Họ sẽ bố trí nhân viên và tài trợ cho dòng sản phẩm này. Tôi sẽ đem đến một doanh nhân có thể huấn luyện họ cách thức trở thành một công ty khởi nghiệp trong GE. Chúng tôi muốn có sự đồng thuận của các đội ngũ: "Bạn đầu tư tiền bạc. Bạn đưa người và tiền của mình vào để hỗ trợ. Chúng tôi sẽ cung cấp khóa đào tạo, huấn luyện và các công cụ để giúp bạn thực hiện được điều này."

Liệu việc xây dựng kế hoạch đãi ngộ giống như một công ty khởi nghiệp điển hình có hiệu quả không, trong khi các nhà sáng lập bỏ ra một nửa thu nhập để làm vốn cho các dự án mà họ phát triển?

Hiện nay, các kế hoạch đãi ngộ thường không bao gồm vốn chủ sở hữu, nhưng chúng tôi muốn thực hiện điều đó. Tôi có lập một nhóm hangout trên Google với một vài người để khai thác nguồn lực cộng đồng. Bạn có thể tin hoặc không nhưng chúng tôi thật sự đã huy động được một số tài năng xuất chúng. Vị trí đứng đầu là một người Indonesia. Vị trí thứ hai, thứ ba lần lượt là một người Hungary và một người Ba Lan. Thật ngạc nhiên là bạn có thể tìm được những người xuất sắc trên toàn cầu. Câu hỏi đặt ra là "Bạn trả bao nhiêu cho người này?". Chúng tôi trả cho người đứng đầu 7.000 đô-la. Ai đó đã nói rằng: "Liệu GE có thể kiếm được hàng triệu đô-la từ đó không?". Và câu trả lời là có, chúng tôi có thể. Vì vậy, chúng tôi đang cố gắng tìm ra các động lực đúng đắn cho những đơn vị khởi nghiệp trong công ty cũng như cho việc tìm nhân lực bên ngoài.

Có những quan điểm phản biện là: Khi bạn là một đơn vị khởi nghiệp bên trong GE, bạn có nguồn lực và sự ổn định nghề nghiệp, nhưng nếu chúng tôi không có chế độ đãi ngộ tương xứng, thì nhân viên sẽ ra đi. Vì vậy, chúng tôi biết rằng cần phải đảm bảo nhân viên có được các khoản bồi thường rủi ro để họ có thu nhập cao hơn. Tôi sẽ kể cho bạn một câu chuyện hết sức lạ lùng thế này. Người đứng đầu phòng nhân sự của chúng tôi đã ngồi lại với một nhóm nhà quản lý tương đối có thâm niên và nói: "Chúng ta muốn bắt tay vào làm công việc khởi nghiệp tinh gọn này và khích lệ các đội ngũ của GE. Nếu yêu cầu họ làm điều này,

chúng ta phải trao cho họ những khoản thưởng lớn hoặc cổ phần trong những dự án mà họ phát triển." Đây chính xác là những gì người đứng đầu phòng nhân sự nói! Thật đáng kinh ngạc! Các nhà quản lý nói: "Ông có điên không?" Đối với những người nói rằng "Tôi cần thêm nhiều nhà đổi mới và người chấp nhận rủi ro" thì họ đang lo lắng về việc xáo trộn cơ chế đãi ngộ. Liệu chúng ta sẽ đi đến cổ phần hóa hay liên doanh? Tôi chưa thể trả lời câu hỏi này ngay hôm nay, nhưng tôi có thể đảm bảo rằng chúng tôi sẽ thử nghiệm trong năm tới hoặc sau đó.

Liệu có một tầm nhìn hay một luận điểm giúp định hướng hoặc thiết lập ranh giới cho những nỗ lực đổi mới?

Chúng ta có thể có hai luận điểm. Một là chuyển đổi từ xây dựng các mô hình kinh doanh dựa trên thiết bị sang xây dựng mô hình kinh doanh trên các hệ thống và các giải pháp toàn diện. Thay vì cung cấp cho các hãng hàng không động cơ phản lực, chúng tôi cung cấp năng lượng theo giờ thì sao. Chúng tôi nói với một nhà máy điện: "Chúng tôi sẽ liên kết các trang trại gió và năng lượng mặt trời. Chúng tôi cung cấp cho ông bao nhiêu năng lượng, thì ông phải trả cho chúng tôi bấy nhiêu vì điều này giúp giảm chi phí hoạt động của công ty." Loại hình kinh doanh này rất khác so với một công ty sản xuất và bán các linh kiện máy móc. Luận điểm thứ hai là, từ quan điểm tốc độ, thế giới ngày càng trở nên kết nối và năng động – và chúng ta sẽ phải đổi mới nhanh hơn hoặc bị thất bại. Đây là cơ hội để khai thác kiến thức và di sản về công nghệ của chúng ta và thậm chí thực hiện những điều thông minh hơn. Chúng ta phải chuyển đổi tương xứng với tốc độ hoặc cường độ của thị trường.

Phương pháp khởi nghiệp tinh gọn đóng vai trò gì trong FastWorks?

Phương pháp khởi nghiệp tinh gọn là một trong những yếu tố chủ đạo. Bức thư hằng năm của Jeff Immelt gửi các nhà đầu tư vào năm 2013 cho biết hai cuốn sách hay nhất ông đọc gần đây là The Lean Startup (Khởi nghiệp tinh gọn) của Eric Ries và The Startup Playbook (Thanh niên nghiêm túc khởi nghiệp) của David Kidder. Đó là hai cuốn sách duy nhất ông đề cập trong một bức thư dài năm trang, nói về thực tế, phương pháp khởi nghiệp tinh gọn là một trong những ảnh hưởng cốt lõi lên những gì chúng tôi đang cố gắng làm. Mỗi công ty cần phải tìm ra cách áp dụng chúng. Chúng tôi sử dụng các nguyên tắc và thay đổi chúng sao cho phù hợp với chúng tôi.

Ông sử dụng các chỉ số như thế nào? Ông có sử dụng đánh giá đổi

mới để theo dõi tiến độ của các dự án trước khi có được doanh thu đáng kể không?

Chúng tôi đang ở giai đoạn bắt đầu. Ngay bây giờ, chúng tôi đang tích cực thực hiện hàng chục dự án với mục tiêu xác định số liệu và phát triển các kỹ thuật đánh giá đổi mới.

Làm thế nào ông biết một trong những dự án của mình đã đạt được mức độ phù hợp giữa sản phẩm và thị trường?

Chúng tôi biết rằng mình đã làm ra được sản phẩm phù hợp với thị trường ngay khi những người đứng đầu thị trường, những người thích nghi sớm nói rằng "Tôi tham gia cuộc chơi." Nghe thì có vẻ chủ quan nhưng thực ra không phải vậy. Chúng tôi khuyến khích mọi người đưa ra những giải pháp tốt hơn gấp 10 lần: Không chỉ tốt hơn so với đối thủ cạnh tranh, mà phải làm cho nó tốt hơn gấp 10 lần. Nếu bạn đạt được điều này, khách hàng sẽ nói: "Tôi phải có được sản phẩm đó." Sau đó, chúng tôi biết chúng tôi đang nắm giữ điều gì. Chúng tôi có phần mềm cho phép các bệnh viện hoạt động hiệu quả hơn, tương tự như việc kiểm soát lưu lượng bệnh nhân cho bệnh viện. Nếu bạn đưa phần mềm đó vào bệnh viện để dùng thử 90 ngày và vào ngày thứ 90 họ nói "Đừng xóa phần mềm đó", thì chúng tôi biết mình đã sản xuất ra sản phẩm phù hợp với thị trường.

So với sáp nhập và đầu tư thì tỷ lệ phần trăm các dự án của ông được ươm tạo từ trong doanh nghiệp là bao nhiêu?

Đối với chúng tôi, thì việc sáp nhập thêm phải từ 2 tỷ đô-la đến 4 tỷ đô-la và chúng tôi sẽ tiếp tục làm như vậy. Chúng tôi cũng đầu tư với những người có thể trở thành đối tác khiến chúng tôi thích nghi nhanh hơn. Chúng tôi đã bỏ 100 triệu đô-la vào Pivotal, sáng kiến VMWare và 30 triệu đô-la vào Quirky – một công ty khởi nghiệp về thiết bị tiêu dùng. Xu thế đang dịch chuyển về hướng tìm kiếm mọi thứ sớm hơn, tự mình sáng tạo ra chúng và tìm ra những đối tác phối hợp hoạt động với những gì chúng ta đang làm. Hãy nhìn vào những gì chúng tôi đã làm được với Trung tâm Nghiên cứu Toàn cầu tại Thung lũng Silicon. 700 kỹ sư phần mềm đó đóng góp cho sự tăng trưởng hữu cơ về Internet công nghiệp. Nếu bạn quay trở lại 10 năm trước, GE đã trở nên nổi bật hơn bằng cách sáp nhập. Và hiện giờ, chúng tôi đã ổn định hơn rất nhiều.

Tỷ lệ sáp nhập so với chiêu mộ nhân tài là bao nhiêu?

Chúng ta đang ở giai đoạn đầu của việc quan sát quá trình chiêu

mộ nhân tài. Cho đến nay, chúng tôi đã thực hiện một vài chính sách chiêu mộ nhân tài và tôi hy vọng bạn sẽ thấy nhiều hơn nữa trong tương lai.

Làm thế nào ông có thể mở rộng quy mô nỗ lực đổi mới?

GE là công ty duy nhất trong quy mô vật chất của họ. Một phần là do đào tạo ở ba cấp độ: giám đốc điều hành, huấn luyện viên và các nhân viên khác. Các chuyên gia bên ngoài đang giúp chúng tôi đào tạo một vài huấn luyện viên cho mỗi hoạt động kinh doanh của GE. Chúng tôi có tới 80 hoặc 100 huấn luyện viên đào tạo mọi người về các dự án thực tế với các hoạt động kinh doanh thực tế của GE. Mục tiêu của chúng tôi là mở rộng quy mô càng nhanh càng tốt, nhưng vẫn đảm bảo được chất lượng.

Trường hợp: Intuit, Hugh Molotsi – Phó Giám đốc của Phòng Thí nghiệm Ươm tạo Intuit

Intuit là một trong những huyền thoại ở thung lũng Silicon. Do Scott Cook và Tom Proulx thành lập vào đầu cuộc cách mạng máy tính cá nhân. Công ty này đã chống lại các đối thủ cạnh tranh kể cả Microsoft để trở thành nhà sản xuất đi đầu về phần mềm tài chính cá nhân và kế toán doanh nghiệp nhỏ. Intuit đã sớm áp dụng các nguyên tắc, sau đó kết hợp với phương pháp khởi nghiệp tinh gọn. Do đó, khi phong trào khởi nghiệp tinh gọn lên đến đỉnh điểm vào năm 2011, Intuit – lúc đó là một doanh nghiệp quốc tế toàn diện – hoàn toàn ủng hộ điều này. Hugh Molotsi tham gia công ty vào năm 1993 với vai trò là một kỹ sư phần mềm và cuối cùng trở thành nhà lãnh đạo cho quá trình đổi mới. Với tư cách là Phó Giám đốc của Phòng Thí nghiệm Ươm tạo Intuit, ông có trách nhiệm khuyến khích và hỗ trợ sự đổi mới trong toàn công ty, sử dụng 8.500 người và tạo ra doanh thu 4,15 tỷ đô-la trong năm tài khóa 2012. Ông có viết trên blog.hughmolotsi.com.

Làm thế nào ông xây dựng được những hoạt động đổi mới của mình? Ông có đơn vị đổi mới đặc biệt không?

Một trong những điều khiến chúng tôi khác biệt so với nhiều công ty khác là chúng tôi coi đổi mới là công việc của mọi người. Không có một nhóm người cụ thể nào xác định chúng tôi sẽ phải làm gì trong tương lai. Những ý tưởng hay đến từ mọi nơi, trong đó những nhân viên tương tác trực tiếp với khách hàng thường có hiểu biết sâu sắc về những gì chúng ta cần để đưa ra ý tưởng mới hơn là các giám đốc điều hành.

Làm thế nào để ông quản lý đổi mới nếu như không có một cấu trúc cụ thể?

Vâng, thực chất không có cấu trúc gì ở đây cả. Mỗi nhân viên của Intuit được phép dùng 10% thời gian để thực hiện những ý tưởng họ cho là sẽ thúc đẩy tăng trưởng. Chúng tôi gọi đó là thời gian nằm ngoài quản lý. Chúng tôi không quản lý thời gian này; chúng tôi chỉ đưa ra một mục tiêu mong muốn và để cho mọi người tự quyết định sử dụng quỹ thời gian đó như thế nào. Chúng tôi hướng dẫn cho mọi người hai khả năng cốt lõi: Đổi mới theo khách hàng và Thiết kế theo sở thích, đó là tư duy thiết kế của chúng tôi. Vì vậy, mọi người dành thời gian theo cách riêng của mình để lên ý tưởng và phát triển những ý tưởng đó.

Nhân viên làm thế nào có được những nguồn lực cần thiết để phát triển những ý tưởng của mình?

Một khi bạn đã có ý tưởng, thách thức chính là làm sao đặt nó vào tay khách hàng. Chúng tôi đã tạo ra Phòng thí nghiệm Intuit với vai trò là một tổ chức cung cấp dịch vụ giúp nhân viên chạy thử nghiệm và phát triển sản phẩm mà không cần đầu vào, hỗ trợ hay nguồn lực quản lý. Chúng tôi có hàng chục phòng thí nghiệm như vậy. Chúng tôi hiểu rằng, đội ngũ làm việc theo thời gian nằm ngoài quản lý là những doanh nhân và họ thường gặp phải những thách thức tương tự. Chúng tôi đang cố gắng làm giảm đi gánh nặng này và biến ý tưởng của họ thành những sản phẩm khả dụng tối thiểu mà họ sử dụng để chạy thử nghiệm với khách hàng. Một số người cần một lập trình viên trên nền tảng iOS, thiết kế, máy chủ web, hệ thống xử lý thanh toán. Chúng tôi cố gắng loại bỏ những lo ngại của họ về vấn đề này. Hoặc họ có thể đăng ký tham gia Tuần lễ Ươm tạo, đây là một khóa huấn luyện chuyên sâu từ các nhà phát triển và nhà thiết kế với mục đích đưa một sản phẩm nào đó tới công chúng vào cuối khóa huấn luyện đó. Khi đã xây dựng được một sản phẩm khả dụng tối thiểu, họ có thể sử dụng trang web của Phòng thí nghiệm Intuit để có được những khách hàng đầu tiên.

Phòng thí nghiệm Intuit có một địa điểm cụ thể nào không?

Không, nó giống như một khái niệm nhiều hơn. Đây là một môi trường thân thiện cho đội ngũ đổi mới tham gia phát triển các dự án có thời gian ngoài quản lý và không nhận được sự hỗ trợ mà họ cần từ ban quản lý.

Làm thế nào ông giữ cho những nỗ lực đổi mới không bị ảnh hưởng

bởi tình hình chính trị giữa các bộ phận trong công ty, chu kỳ ngân sách và các rào cản khác cản trở quá trình đổi mới doanh nghiệp?

Đúng là rất khó. Lúc nào chúng tôi cũng phải đối mặt với những khó khăn. Câu trả lời ngắn gọn của tôi là, quỹ thời gian ngoài quản lý là được phép tự do về mọi mặt, bởi vì nhân viên được tự do sử dụng quỹ thời gian này khi họ thấy phù hợp. Nếu ai đó muốn phát triển ứng dụng cho hệ điều hành Windows Mobile, người quản lý của họ có thể nói "Windows Mobile không phải là một trong những nền tảng di động chiến lược của chúng ta," nhưng điều đó không ngăn cản được người này bởi vì anh ta có đặc quyền hoàn toàn về cách sử dụng quỹ thời gian của mình. Đó là một bước tiến lớn mà chúng tôi đã giải phóng bản thân không chỉ khỏi các ứng dụng trước đây mà còn khỏi những chiến lược không được đón nhận nhưng có thể chứng minh theo thời gian. Một vài năm trước, các nền tảng di động lớn của chúng tôi là Windows và BlackBerry. Nhưng sau đó, Android và iPhone đã nhanh chóng vượt mặt. Chúng tôi liên tục đưa ra những quyết định về những gì chúng tôi sẽ hướng tới, nhưng chúng thay đổi rất nhanh. Đôi khi, trong thời khắc muộn màng, chúng tôi nhận ra rằng đó không phải là chiến lược đúng đắn. Lợi ích của quỹ thời gian ngoài quản lý là chúng ta không bị cản trở bởi chiến lược này. Nếu ai đó có niềm đam mê, họ có thể dấn thân vào thực hiện đam mê đó và nếu hiệu quả thì nó có thể phát triển thành một lĩnh vực kinh doanh chủ đạo.

Nhân viên được đãi ngộ như thế nào? Liệu xây dựng kế hoạch đãi ngộ giống như một công ty khởi nghiệp điển hình có thực sự hiệu quả không, trong khi các nhà sáng lập bỏ ra một nửa thu nhập của mình để làm vốn cho các dự án mà họ phát triển?

Chúng tôi không làm bất cứ điều gì đặc biệt. Khi mọi người làm việc trong khoảng thời gian ngoài quản lý, động lực làm giàu của họ ít hơn là cảm giác hoàn thành và niềm tự hào trong việc cải thiện đời sống tài chính của khách hàng. Thông thường những người làm tốt việc đổi mới được khen thưởng dựa trên quản lý hiệu suất và cơ chế bù đắp. Ví dụ: nhân viên quản lý sản phẩm có thể sẽ được thăng cấp. Như đã đề cập ở trên, mỗi năm, chúng tôi tuyên dương những nhân viên có những đóng góp thực sự trong công việc của mình cho quá trình đổi mới. Giải thưởng Scott Cook Innovation là sự công nhận rộng rãi trên toàn công ty. Giải thưởng tuyên dương những nhân viên có các ý tưởng đổi mới giúp tạo ra giá trị đáng kể cho tập thể nhân viên Intuit, những khách hàng hoặc cổ đông. Người chiến thắng cũng có được ba tháng toàn thời gian hoặc sáu tháng bán thời gian để nghiên cứu

bất cứ điều gì họ muốn, bởi lẽ các nhà đổi mới yêu cầu có thêm thời gian để theo đuổi đam mê của mình. Hơn nữa, họ còn có một kỳ nghỉ ở bất cứ nơi đâu cho bản thân cùng với một người thân. Ngoài ra, chúng tôi cũng có giải Sáng kiến của Người sáng lập cho thành tựu xuất sắc trong đổi mới. Tôi thường ngại đề cập đến vấn đề này bởi tôi là người duy nhất thắng giải thưởng này tính đến nay. Nhưng tôi đã nhận được tiền mặt và số cổ phiếu tương đương 1 triệu đô-la vào năm 2011 để giúp tạo ra dịch vụ thanh toán Payments cho công ty. Vì vậy, nhân viên Intuit cũng có thể mong chờ giải thưởng này nếu như sản phẩm của họ thành công.

Ông có lo lắng rằng những người có tư duy khởi nghiệp sẽ rời đi?

Chắc chắn rồi. Trong Chương trình phát triển quay vòng của chúng tôi, chúng tôi tìm kiếm những người vừa tốt nghiệp đại học, có năng lực lãnh đạo cao và những phẩm chất của doanh nhân. Họ có xu hướng muốn mang sức ảnh hưởng của mình đến với Intuit. Nhưng giống như hầu hết các thanh niên thế hệ 2000, việc duy trì lâu dài một vị trí là một thách thức và nhiều người bỏ cuộc sau vài năm. Họ nói rằng: "Tôi có ý tưởng này. Tôi thà làm việc cho một công ty nhỏ hoặc tự khởi đầu một cái gì đó." Cuối cùng, chấp nhận rủi ro với một công ty nhỏ cũng có cái hay và cái dở. Những người ở lại và có sự nghiệp lâu hơn thì thấy Intuit hấp dẫn và là một công ty đang lớn mạnh với rất nhiều cơ hội để phát triển các dự án của riêng họ.

Ông chọn các dự án để hỗ trợ như thế nào? Và ông ưu tiên những dự án đó như thế nào?

Đó là một vấn đề chúng tôi mong muốn tìm được lời giải. Chúng tôi tìm kiếm những người đã sẵn sàng xây dựng một sản phẩm khả dụng tối thiểu. Đôi khi mục tiêu mà đội ngũ nhân viên nhắm tới rất rõ ràng, thế nhưng vấn đề nằm ở thời gian hoặc nguồn hỗ trợ để thực hiện nó. Những đội ngũ như vậy rất thích hợp nhận được sự giúp đỡ của chúng tôi. Mặt khác, chúng tôi thường thấy khi ai đó có một ý tưởng mà thực sự chưa cân nhắc kỹ lưỡng thì chúng tôi đề nghị họ đăng ký LeanStartIN – một sự kiện nội bộ kéo dài hai ngày, nơi họ được giúp đỡ để thiết kế mô hình kinh doanh và chạy các thử nghiệm tinh gọn không liên quan đến việc lập trình. Khi kết thúc thử nghiệm, họ có thể xác định vị trí của mình và biết được mình muốn xây dựng và thử nghiệm những gì một cách rõ ràng hơn. Hơn 100 đội đã đăng ký sự kiện này và họ đã thành công trong việc tạo ra doanh thu mới trị giá 20 triệu đô-la trong tám tháng.

Các dự án được tài trợ như thế nào?

Chúng tôi giúp các nhóm đưa ra câu chuyện hấp dẫn có khả năng thuyết phục một đơn vị kinh doanh tài trợ vốn. Trong một số trường hợp hiếm hoi, chúng tôi có một số ý tưởng có thể trở thành một chiến lược kinh doanh lớn cho công ty nhưng lại không phù hợp với bất kỳ đơn vị kinh doanh hiện tại nào của chúng tôi. Tuy nhiên, chúng tôi không muốn đánh mất ý tưởng chỉ vì nó không phù hợp với cấu trúc công ty hiện tại. Trong những trường hợp như vậy, chúng tôi sẽ tài trợ và ươm tạo ý tưởng đó như một dự án tại Phòng thí nghiệm Intuit. Công cụ lên ý tưởng Brainstorm là một ví dụ điển hình. Đó là một công cụ tạo ra những ý tưởng mang tính hợp tác được bắt đầu như là một dự án nằm ngoài thời gian quản lý và được sử dụng trong nội bộ. Cách đây vài năm, chúng tôi quyết định thử bán ý tưởng đó cho các công ty khác. Đó là một hoạt động kinh doanh nhỏ. Tuy không phù hợp với bất kỳ đơn vị kinh doanh hiện tại nào, nhưng chúng tôi cảm thấy nó có thể là một cơ hội kinh doanh tốt cho Intuit.

Phương pháp khởi nghiệp tinh gọn đóng vai trò gì trong hệ thống này?

Chúng tôi đang áp dụng khởi nghiệp tinh gọn trên khắp các bộ phận về vấn đề xây dựng sản phẩm như thế nào. Chúng tôi từng có cuộc tranh luận kiểu này: Bạn có xác định được những yêu cầu tiên quyết, đưa ra kế hoạch phù hợp, cấu trúc phù hợp và sau đó xây dựng nó được không? Hay bạn đưa ý tưởng vào tay khách hàng và thử nghiệm? Đó không còn là một cuộc tranh luận nữa. Thử nghiệm theo hướng tinh gọn là cách tiếp cận của chúng tôi.

Ông có sử dụng công cụ đánh giá đổi mới để theo dõi tiến độ dự án trước khi chúng tạo ra được doanh thu đáng kể không?

Chúng tôi có những suy nghĩ sơ khai về cách sử dụng công cụ đánh giá đổi mới. Phương pháp khởi nghiệp tinh gọn đã có tác động mạnh mẽ đến cách tiếp cận của chúng tôi phát triển các ứng dụng mới. Chúng tôi thực hiện các thử nghiệm nhanh, đánh giá dữ liệu qua các ý kiến và tìm kiếm các phương pháp thu thập dữ liệu đó một cách hiệu quả.

Làm thế nào ông biết một trong số những dự án của mình đạt được mức độ phù hợp giữa sản phẩm và thị trường?

Hiện tại, việc xác định còn rất định tính. Ngay trong tháng SparkRent ra mắt lần đầu tiên, nhóm đã nhận được đơn đăng ký

từ vài chục chủ đất, do đó họ tin tưởng rằng mình đã có sự đầu tư sớm hợp lý. Mặt khác, BizRecipes đã ra mắt vài tháng và chúng tôi có được lưu lượng giao dịch khá tốt, nhưng tôi không nghĩ rằng nhóm đó hoặc bất cứ cá nhân nào cảm thấy mình đã thành công trong việc tạo ra sản phẩm phù hợp với thị trường. Khi lớn mạnh hơn, tôi cho rằng chúng tôi sẽ cẩn thận hơn trong cách đưa ra quyết định về việc này.

Ông có tích hợp giám sát ươm tạo, sáp nhập và đầu tư chiến lược với nhau không, hay xử lý chúng riêng biệt?

Hiện tại thì chúng được xử lý riêng biệt, nhưng chúng tôi đã bàn về việc tích hợp những quá trình này với nhau. Thời gian trước, chúng tôi đã có thể xúc tiến hợp tác rất nhanh với các đối tác bên ngoài và mối quan hệ hợp tác đó có thể trở thành sự sáp nhập sau này. Chúng tôi muốn biến các mối quan hệ hợp tác trở thành yếu tố giúp đưa các công ty khởi nghiệp trong doanh nghiệp phát triển nhanh hơn. Câu hỏi lớn mà chúng tôi đặt ra là: làm thế nào để giúp một đội ngũ khởi nghiệp nội bộ trong công ty dễ dàng kết hợp với đối tác bên ngoài để thiết kế thử nghiệm, chạy thử và quyết định đi đến hợp tác lâu dài. Tuy nhiên, đó không phải là trọng tâm của tôi trong năm nay mà là trong tương lai.

Ông làm thế nào để mở rộng những nỗ lực đổi mới?

Mục tiêu của chúng tôi là một nửa số nhân viên của công ty sử dụng quỹ thời gian ngoài quản lý, hay nói cách khác, một nửa số nhân viên này có nhiệm vụ khám phá. Điều này bao gồm rất nhiều hoạt động liên quan. Mở rộng quy mô đồng nghĩa với việc dạy cho mọi người về các công cụ và kỹ thuật. Sau đó, hy vọng rằng họ có thể kết hợp những điều này không chỉ vào các dự án ngoài thời gian quản lý mà còn vào các công việc hằng ngày của mình.

Chương 2
Chiến lược

Môi trường cho đổi mới đã phát triển mạnh mẽ trong những năm gần đây. Cách đây không lâu, việc huy động vốn còn gặp nhiều khó khăn, xác định khách hàng sẽ mua gì vẫn là công việc gặp nhiều rủi ro, phát triển sản phẩm mới còn chậm và rườm rà, đồng thời việc thu hút được lượng khách hàng lớn cũng rất tốn kém. Gần đây, những rào cản này đã dần được dỡ bỏ như trong một câu nói nổi tiếng của siêu sao đầu tư mạo hiểm Marc Andreessen: "Phần mềm đang nuốt chửng thế giới."

Trong một bài báo đăng trên tạp chí Wall Street Jounal vào tháng 8 năm 2011, Andreessen đã kêu gọi sự chú ý đến tình trạng ngày càng nhiều sản phẩm và dịch vụ được phân phối dưới dạng mã kỹ thuật số. Một thập kỷ sau sự bùng nổ của công nghệ dot-com, ông cho biết, cơ sở hạ tầng cuối cùng đã được hoàn thiện để phân phối phần mềm thông qua Internet trực tiếp tới doanh nghiệp và người tiêu dùng, như máy tính xách tay, điện thoại, máy tính bảng và nhiều loại thiết bị tiêu dùng thông minh khác như thiết bị đọc sách điện tử, đồng hồ đeo tay và máy nghe nhạc.

Ngành công nghiệp sách là một ví dụ rõ ràng. Những người yêu sách từng đổ xô đi mua những quyển sách mới bán chạy nhất tại Barnes & Noble. Thế nhưng bây giờ, họ chỉ việc tải sách từ trang Amazon.com và đọc trên Kindles – không tốn công in ấn, vận chuyển, không còn những cửa hàng bằng gạch và vữa nữa. Kịch bản tương tự đang diễn ra với tất cả các ngành công nghiệp xuất bản, bao gồm báo, tạp chí, bản đồ, âm nhạc, phim ảnh và trò chơi, thế nhưng sự bùng nổ công nghệ không chỉ dừng lại ở đó. Trò chuyện trên Facebook và Google Plus đang thay thế các buổi gặp gỡ trực tiếp. Coursera, Khan Academy và Udacity đang thay thế các trường học. Nhiếp ảnh đã trở thành một thú vui kỹ thuật số – một tính năng của những chiếc điện thoại và các dịch vụ lưu trữ

trực tuyến. Cách gọi điện truyền thống đang dần bị thay thế bởi Skype, FaceTime và Google Voice. Với những tiến bộ nhanh chóng và chi phí in 3D ngày càng giảm, bạn không thể nào nghĩ rằng con cái của chúng ta sẽ có thể tải về và in ra các vật dụng gia đình chứ không cần đi mua chúng tại các cửa hàng bán lẻ hoặc đặt hàng trực tuyến.

Sự chiếm ưu thế của các phần mềm được cung cấp thông qua các mạng di động, điện toán đám mây và các mạng xã hội ngày càng phổ biến, về cơ bản làm thay đổi tầm nhìn của các doanh nhân. Các quy tắc cũ không còn được áp dụng. Bất kỳ chiến lược đổi mới nào cũng cần phải tính đến 5 nguyên tắc trong bối cảnh mới như sau:

1. Thị trường biến đổi không lường trước được.

2. Các nhóm nhỏ tạo ra các giá trị lớn.

3. Các thị trường mới dành cho những người chiến thắng.

4. Tốc độ là lợi thế cạnh tranh duy nhất.

5. Trong mỗi thành công, tồn tại rất nhiều những thất bại.

Có những quy tắc đang nắm quyền kiểm soát trò chơi đổi mới. Hãy cùng nhau tìm hiểu chúng kỹ hơn.

Thị trường biến đổi không lường trước được

Clayton Christensen là người đầu tiên nói rằng ứng dụng của những cải tiến đột phá trên thị trường là không dự đoán được tại thời điểm chúng được phát minh ra. Ngày nay, nhận định này lại đúng hơn bao giờ hết. Cụ thể là các nền tảng mới có thể khiến cho thị trường thay đổi theo những chiều hướng không thể dự đoán trước.

Christensen đã đưa ra một ranh giới rõ ràng giữa sự đổi mới bền vững và đổi mới đột phá, thế nhưng sự phân biệt này không còn chính xác nữa. Nhiều sản phẩm mới không thuộc bất cứ loại nào kể trên và có thể được mô tả như sự đổi mới lan tỏa (ripling innovation). Đây là định nghĩa do Brandt Cooper, một trong những người bạn tốt của chúng tôi trong giới Khởi nghiệp tinh gọn nghĩ ra. Cụm từ này mô tả sự phát triển dựa trên các sản phẩm và dịch vụ đóng vai trò là nền tảng cho sự phát triển mở (open development).

Ví dụ như Twitter, nền tảng xã hội này đã tạo ra một kiểu hệ thống liên lạc mới thay đổi cách mọi người sử dụng các hệ thống trước đó như e-mail, tin nhắn văn bản, web và điện thoại. Tuy nhiên, công ty cũng cho phép người sử dụng truy cập vào cơ sở hạ tầng của hãng thông qua một giao diện lập trình ứng dụng, còn được gọi là API. Hàng chục công ty đã tận dụng API của Twitter để tạo ra các hoạt động kinh doanh độc lập như HootSuite, SocialFlow và Topsy. Những công ty ký sinh này sử dụng Twitter cho mục đích của họ. Họ không nhất thiết phải cố gắng phá vỡ các kênh liên lạc truyền thông khác, ăn cắp khách hàng của Twitter, hoặc cạnh tranh với nhau, mà thực tế, đó chỉ là nhiều doanh nghiệp cùng sử dụng API của Twitter.

Bằng cách này, nền tảng Twitter tung ra các nguồn lực thị trường "mở" mà rất khó có thể đánh giá và kết quả của nó cũng không thể báo trước được. Twitter chỉ là một trong hàng nghìn công ty cung cấp tài nguyên API. Danh sách này bao gồm các thương hiệu lớn như Amazon, eBay, Facebook và Google, cùng với với vô số doanh nghiệp nhỏ hơn khác. Bất kỳ một API nào cũng có thể tạo ra những đổi mới có sức lan tỏa tới các thị trường mới khó đoán. Những cơ hội lớn này thường đến vào thời điểm bạn ít mong chờ chúng nhất.

Do không thể dự đoán trước được xu thế của thị trường, cách tiếp cận duy nhất là chấp nhận sự biến động và xây dựng chiến lược của bạn xoay quanh nó. Bạn phải nỗ lực hướng tới việc không ngừng thử nghiệm để có thể khám phá ra các cơ hội ngay khi chúng xuất hiện. Công ty của bạn phải tiếp cận được tới nhiều ý tưởng và phải đủ linh hoạt để bằng mọi cách tham gia vào những dự án mới. Công ty của bạn cũng cần phải sẵn sàng chấm dứt dự án ngay lập tức khi nhận thấy rằng tiềm năng thị trường của dự án không đáng kể. Công việc của người quản lý đổi mới doanh nghiệp không phải là lựa chọn người chiến thắng, mà là tạo cơ hội cho họ vượt lên trên sự hỗn loạn.

Bạn có thấy quen không? Thực ra, đó là điều không nên, bởi lẽ nó đi ngược lại cách hoạt động của hầu hết doanh nghiệp. Thế nhưng chúng ta hãy cứ quay trở lại với bốn quy tắc trên, quy tắc thứ hai là...

Các nhóm nhỏ tạo ra giá trị lớn

Trước đây, để làm ra sản phẩm và đưa chúng đến với thị trường đòi hỏi một đội ngũ nhân viên lớn và cơ sở hạ tầng hỗ trợ cồng kềnh. Thế nhưng ngày nay những yêu cầu này không còn nữa, các

nhóm nhỏ cũng có thể tạo ra giá trị vượt trội và làm thay đổi thị trường. Hãy nghĩ đến AngelList (chỉ với 50 nhân viên trị giá 150 triệu đô-la) hoặc Snapchat (với 21 nhân viên có giá trị ít nhất 800 triệu đô-la và mới đây họ đã từ chối lời đề nghị trị giá 3 tỷ đô-la). Trong nhiều trường hợp, các nhóm nhỏ lại hoạt động hiệu quả hơn các nhóm lớn.

Khi còn là chuyên gia tư vấn phần mềm ở những công việc trước, chúng tôi đã liên tục nói với các nhà quản lý nhân sự rằng chỉ nên thuê một nửa hoặc ít hơn số lượng người mà họ định tuyển, nhưng lương thì vẫn không đổi. Trên thực tế thì các nhóm nhỏ, có tay nghề cao thường phát triển nhanh hơn, linh hoạt hơn và nhạy bén với những điều kiện thị trường. Một nhóm nhỏ có thể tạo ra một sản phẩm đơn giản, phân phối nó đến khách hàng trên toàn cầu và tạo ra hàng triệu đô-la trong vài tháng.

Hiệu quả do công nghệ mới mang lại tạo ra sức mạnh cho cả những cá nhân đơn lẻ để phối hợp và đạt được kết quả mà trước đây đòi hỏi sự tham gia của toàn bộ các phòng ban trong công ty. Việc phát triển phần mềm cần ít kỹ sư hơn nhờ có các nền tảng phát triển phần mềm tiên tiến như Ruby on Rails.

Những người bạn của chúng tôi là Tom Preston-Warner, PJ Hyett và Chris Wanstrath đã sáng lập nên Github, đây là kho lưu trữ các phần mềm xây dựng mã nguồn mở lớn nhất trên thế giới. Họ đã đưa nó vào hoạt động năm 2008 như một dự án phụ sử dụng Ruby on Rails. Khi mới hoạt động được một năm, Github đã có tới 100.000 người sử dụng. Một năm sau, với số lượng nhân viên không có thay đổi đáng kể nhưng họ thông báo rằng đã lưu trữ hơn một triệu kho dữ liệu. Và trong tháng 7 năm 2012, với số nhân viên vẫn dưới 100 người, nhưng tăng trưởng về doanh thu đã đạt con số ấn tượng và ổn định, Github đã công bố 100 triệu đô-la là con số của vòng cấp vốn đầu tiên và có giá trị chưa từng thấy (cũng như không cần thiết). Qua đây cũng xác định được giá trị của công ty bốn năm tuổi này ở mức 750 triệu đô-la. Vòng cấp vốn sôi động này do Andreessen Horowitz dẫn đầu, ông gọi nó là khoản đầu tư lớn nhất từ trước đến nay.

Các quản trị viên hệ thống và nhân viên IT đã quá lạc hậu và lỗi thời trong khi các tài nguyên điện toán đám mây như Amazon Web Services lại giống như phép màu cho phép các lập trình viên bình thường có thể sử dụng không giới hạn các tủ đặt máy chủ và ổ cứng theo yêu cầu. Không cần bộ phận marketing cồng kềnh trong khi bạn có thể quảng bá sản phẩm của mình rộng rãi qua Facebook và Twitter. Hơn nữa, những nhà quản lý phân phối sản

phẩm cũng không cần thiết nữa nếu như bạn có thể bán sản phẩm qua App Store, Amazon, eBay hoặc Shopify. Số lượng nhân viên cần để sản xuất hàng hoá cứng đã giảm đáng kể nhờ có các dịch vụ sản xuất theo hợp đồng. Việc tạo sản phẩm mẫu cũng được đơn giản hoá rất nhiều nhờ sự xuất hiện của công nghệ in 3D.

Các công ty lâu đời vẫn chưa tiếp thu được những điều mà chúng tôi đang nói tới. Mới đây vào năm 2011, News Corp đã thuê 100 nhân viên và chi 30 triệu đô-la để xây dựng ứng dụng tin tức đầu tiên trên thế giới chỉ có trên iPad, được gọi là Daily. Dự án đã thực hiện một chiến dịch quảng cáo ngắn chỉ kéo dài trong vòng một năm. Trong cùng khoảng thời gian này, các nhà báo Jim Giles và Bobbie Johnson đã đồng sáng lập Matter, một tạp chí dành cho trình duyệt web và iPad. Họ nhận tài trợ 140.000 đô-la từ Kickstarter và thuê 5 nhân viên. Ngay trong năm sau, Jim và Bobbie đã phải bán công ty với một khoản tiền không được tiết lộ cho đồng sáng lập của Twitter – Ev Williams, người sau đó đã biến tờ tạp chí này trở thành một cuộc khởi nghiệp về xuất bản của chính ông có tên là Medium.com.

Instagram chỉ có 13 nhân viên khi Facebook mua lại nó với giá 1 tỷ đô-la. Cũng tương tự, Mailbox cũng chỉ có một nhóm 13 người khi Dropbox mua lại với giá khoảng 100 triệu đô-la. Một số doanh nhân đã tự tạo ra những kết quả tương tự. Nhà phát triển người Thụy Điển Marcus Persson xây dựng trò chơi Minecraft, một trò chơi máy tính nổi tiếng với gần 13 triệu bản được bán ra, mỗi bản có giá 26,95 đô-la. Andrey Ternovsky, một học sinh 17 tuổi ở Moscow, đã viết mã thành công cho Chatroulette và khiến nó nhanh chóng trở thành ứng dụng hàng đầu về trò chuyện video. Và còn rất nhiều ví dụ khác nữa.

Một tác dụng của việc thuê ít nhân viên là tăng cường tính cạnh tranh. Trong quá khứ, bạn có thể sử dụng một đội ngũ gồm 50 người chỉ để chống lại một đối thủ. Giờ đây, đội ngũ đó chỉ cần 5 người là có thể hoàn thành công việc, đó là những người đủ năng lực để đối phó với 10 đối thủ cạnh tranh. Cũng giống như vậy, vì giá thành xây dựng các công ty cạnh tranh giảm nên có thể xây dựng nhiều công ty khởi nghiệp với ngân sách hạn chế.

Khả năng tạo ra giá trị ngày càng lớn của các nhóm nhỏ đã khiến các nhà đổi mới doanh nghiệp khuyến khích tổ chức các hoạt động của họ thông qua các nhóm chỉ có từ hai đến ba người. Không cần phải bỏ quá nhiều vốn cho nhiều nhân viên và quá trình vận hành. Một loạt các nhóm nhỏ, cùng với sự hỗ trợ từ các nguồn lực hợp đồng thuê ngoài, có thể mở rộng khả năng của

doanh nghiệp để tạo ra các ý tưởng, xác thực chúng và phát triển thành các sản phẩm và dịch vụ có thể bán được.

Các thị trường mới dành cho những người chiến thắng

Mặc dù cạnh tranh ngày càng gia tăng, nhưng chỉ có một công ty sẽ thống trị thị trường mới nổi. Hiện tại, Amazon, eBay, Facebook, Google, LinkedIn, Netflix, Twitter, Uber, YouTube, Wikipedia và một loạt công ty dẫn đầu Internet khác đều không có đối thủ cạnh tranh nào đáng gờm. Nhận định trên lại càng đúng khi nói về các sản phẩm phần cứng có kết nối mạng, chẳng hạn như Fitbit, iPad, Kindle, Nest và Pebble.

Trong một thế giới kết nối, những lợi thế to lớn sẽ đổ dồn về phía những người chơi tận dụng được tối đa các hiệu ứng mạng (được các nhà kinh tế biết đến như các quy mô kinh tế thiên về nhu cầu của khách hàng). Theo Định luật của Robert Metcalfe, người sáng lập 3Com, giá trị của một hệ thống mạng là bình phương của số nút mạng. Giá trị này tăng lên theo cấp số nhân của số lượng các nút mạng. Ví dụ điển hình là điện thoại, vật dụng này trở nên hữu ích hơn khi có nhiều người cùng sử dụng. Điều tương tự cũng xảy ra với các mạng xã hội trực tuyến: càng có nhiều người sử dụng eBay, Facebook hoặc LinkedIn thì càng có nhiều dịch vụ trở nên hữu ích hơn và càng khó cho các đối thủ cạnh tranh thực hiện những kế hoạch của mình. Khi kết nối mạng trở nên quan trọng đối với một loạt sản phẩm – xe ô tô kết nối qua OnStar, tai nghe kết nối qua Bluetooth, máy đo nhịp tim kết nối với mạng lưới y tế và bảo hiểm, bộ điều khiển nhiệt kết nối với nguồn điện… – thì những sản phẩm này cũng trở thành đối tượng chịu ảnh hưởng của mạng.

Các công ty lớn và lâu đời thường cho rằng mình có thể giành được thị trường bằng cách mua lại đối thủ cạnh tranh hoặc tự tạo thị trường riêng và sau đó thúc đẩy các thế mạnh trong việc xây dựng thương hiệu, tiếp thị và phân phối. Những ngày tháng mà chiến lược này được áp dụng đã không còn nữa. Ví dụ điển hình như: Craigslist, trang web phân loại quảng cáo hàng đầu này khét tiếng là không thân thiện với người dùng và lỗi thời. Nhiều công ty đã cố gắng bỏ trang web này, nhưng không ai thành công. Tại sao? Bởi vì Craigslist là công ty đứng đầu được công nhận trong việc phân loại quảng cáo. Cơ sở người dùng hiện có của nó tạo ra một vòng lặp thông tin phản hồi tích cực: ở đâu có người mua là ở đó có kẻ bán, quảng cáo cứ thế phát triển không ngừng.

Thông tin mạng cũng bùng nổ tương tự như hiệu ứng siêu sao.

Phần lớn lợi nhuận thuộc về những người đi đầu trong mọi lĩnh vực, ví dụ như giải trí, thể thao, chính trị, kỹ thuật hoặc bán lẻ. Hiện tượng này giúp những tên tuổi đứng đầu trong bất kỳ lĩnh vực nào trở nên thu hút không chỉ đối với khách hàng mà còn với những nhà cấp vốn, các tài năng và các nguồn lực thiết yếu khác. Nhà kinh tế học Sherwin Rosen viết: "Sự khác biệt nhỏ trong bước đầu của quá trình phân phối sẽ tạo ra sự khác biệt lớn về doanh thu."

Lời giải thích cho hiện tượng này lại đơn giản một cách không tưởng. Khi kênh phân phối bị hạn chế, khách hàng có ít lựa chọn nhưng vẫn phải mua. Tuy nhiên, Internet khiến cho tất cả các doanh nghiệp đều có thể tiếp cận được và không có lý do gì để hài lòng với sự lựa chọn thứ hai trong khi sự lựa chọn đầu tiên luôn là hợp lý. Internet tạo ra các thị trường siêu sao và điều đó cho phép bạn có cơ hội nắm bắt những sáng kiến ở các thị trường ngách mới nổi. Nếu bạn đã chiếm được vị trí hàng đầu, các đối thủ cạnh tranh sẽ có một khoảng thời gian khó khăn để lật đổ bạn.

Thực tế cho thấy các thị trường mới thuộc về những người chiến thắng và nó giải phóng những nhà đổi mới khỏi áp lực phải bắt chước đối thủ cạnh tranh và tạo ra sản phẩm mới mỗi tháng. Điều này mang lại cho họ quyền – thay vì một nhiệm vụ – để không phụ thuộc vào thương hiệu của công ty, đồng thời tạo ra những sản phẩm thực sự mới và có khả năng bứt phá. Lựa chọn duy nhất là phải vươn lên dẫn đầu thị trường và tiếp cận những người thích nghi sớm với những giải pháp cho các vấn đề mới. Các nỗ lực đổi mới phải được xây dựng để nhận ra những cơ hội như vậy và củng cố các dịch vụ để tận dụng tối đa lợi thế.

Tốc độ là lợi thế cạnh tranh duy nhất

Cách chắc chắn nhất để trở thành người dẫn đầu là tiếp cận thị trường trước các đối thủ cạnh tranh. Trong cuốn sách The Innovator's Dilemma, Christensen viết rằng, các công ty duy nhất có được thị phần đáng kể trong ngành công nghiệp ổ đĩa cứng là những nhà sản xuất sản phẩm trong vòng hai năm đầu tiên sau khi công nghệ này đến tay người tiêu dùng. Cửa sổ cơ hội đã thu hẹp lại kể từ khi ông viết cuốn sách vào năm 1997.

Quan điểm này mâu thuẫn với hiểu biết kinh doanh thông thường được học trên trường lớp, trong đó những người tiên phong thường có kết cục bị một đối thủ đâm sau lưng. Trong lịch sử, các công ty mới ra mắt thị trường với một sản phẩm hoặc dịch vụ thường rơi vào lỗ hổng chia cắt những người thích nghi sớm

khỏi đa số, điều này được ví như phép ẩn dụ được nói tới trong cuốn sách hướng dẫn marketing điển hình của Geoffrey Moore, Crossing the Chasm (Bí mật marketing trong thị trường High-Tech[13]). Những kẻ bắt chước theo sau có thể hưởng lợi từ sai lầm của người đi trước và thành công trong việc xác định các khách hàng chính. Tuy nhiên, điều này không còn đúng nữa. Ngày nay, những người đầu tiên tiếp cận thị trường gần như luôn chiến thắng.

Ray Kurzweil, một người theo thuyết vị lai, quan sát thấy rằng lợi thế của người đi đầu được thúc đẩy bởi một nguồn lực mạnh mẽ. Tốc độ thay đổi công nghệ đang gia tăng theo cấp số nhân. Trên thực tế, điều này có nghĩa là công nghệ sẽ thay đổi trong khi các sản phẩm mới đang trong quá trình phát triển và đến lúc khách hàng sẵn sàng mua những sản phẩm này, thì có thể đã có những sản phẩm mới khác đang theo rất sát đằng sau. Đồng thời, các kênh phân phối ngày càng trở nên hiệu quả. Thời gian cần thiết để các sản phẩm có thể thu hút được một số lượng khách hàng đáng kể đang giảm dần. Điện thoại đã mất 75 năm để đạt 50 triệu người dùng. Đài phát thanh mất 38 năm, truyền hình mất 15 năm, Facebook là 3,5 năm để đạt được con số đó. Trong khi đó, Angry Birds chỉ mất 35 ngày. Trong những trường hợp như vậy, tốc độ thực sự là lợi thế duy nhất ở đây.

Là người đầu tiên có nghĩa là đã nắm trong tay ba lợi ích quan trọng. Trước tiên, bạn có thể tìm hiểu khách hàng muốn gì và làm thế nào để cung cấp cho họ điều họ muốn. Bất cứ ai đến sau bạn cũng phải cố gắng để có cùng một tốc độ nắm bắt được điều đó. Điều này nghe có vẻ đơn giản, nhưng những thách thức lại khó nhận ra, đặc biệt trong việc thiết kế các giao diện người dùng, trong đó cách bạn thể hiện các tính năng cơ bản có thể tạo ra sự khác biệt to lớn trong việc thích nghi và giữ chân khách hàng. Thứ hai, bạn có quyền tiếp cận những người thích nghi sớm. Những người này là đối tượng giữ chân bạn trên thị trường mà chúng tôi gọi trong thế giới Khởi nghiệp tinh gọn là "early evangelists (những người ủng hộ sớm)", bởi lẽ họ có sức ảnh hưởng quan trọng lên số đông (không kể báo chí, nhà đầu tư và các tài năng) và là những người sẽ đưa sản phẩm của bạn đến tay nhiều người hơn. Nếu bạn có được lòng tin và sự trung thành của họ, các đối thủ cạnh tranh sẽ phải vất vả hơn để thu hút họ. Cuối cùng, khi bạn mới ra mắt thị trường thì tất cả các kênh phân phối đều đã mở rộng. Báo chí sẽ đề cập đến sự ra mắt của bạn, người dùng mạng xã hội sẽ chia sẻ những đường link và quảng cáo tìm kiếm sẽ đỡ tốn kém hơn. Đối với những kẻ sinh sau đẻ muộn, những kênh phân phối này sẽ tốn kém và ít hiệu quả hơn.

Chúng ta hãy cùng xem xét các nỗ lực của Facebook trong việc sao chép các ứng dụng phổ biến. Facebook phát triển Places để thay thế Foursquare, Messenger để thay thế WhatsApp và Poke để thay thế Snapchat. Tất cả đều được phát hành trong vòng vài tháng sau bản gốc, nhưng họ đã thất bại vì năng lực của họ không cho phép giải quyết những khó khăn của việc chuyển đổi. Hiệu ứng thậm chí còn mãnh liệt hơn khi nó liên quan đến các sản phẩm phần cứng như Zune của Microsoft. Những doanh nghiệp thích nghi sớm đã theo đuổi iPod từ khi Zune ra mắt, chính Zune cũng cho thấy có ít lý do để chuyển đổi. Báo chí gắn nhãn nó là một sản phẩm sao chép, tin đồn lan nhanh với tốc độ chóng mặt và khi nó chìm xuống thì không để lại một dấu vết nào. Lịch sử lặp lại khi Microsoft Surface không thành công trong việc áp đảo doanh thu iPad khổng lồ của Apple.

Nếu những nhà đổi mới doanh nghiệp phải chờ đợi kinh phí, sự chấp thuận, hay sự quan tâm của các bộ phận chuyên biệt, thì họ sẽ giống như phải chiến đấu với cả hai tay bị trói lại phía sau. Bạn phải trao quyền cho họ để làm bất cứ điều gì cần thiết nhằm tiếp tục tìm hiểu nhu cầu của khách hàng cho đến khi khách hàng có được sản phẩm mong muốn. Đây là một liều thuốc đắng cho nhiều công ty. Còn về bảo vệ thương hiệu, bảo vệ những bộ phận mang lại lợi nhuận, bảo vệ khách hàng khỏi những kỹ sư cáu kỉnh và việc tạo ra lợi nhuận hàng quý thì sao? Không một một câu hỏi nào ở trên quan trọng hơn nhu cầu về tốc độ khi số phận của doanh nghiệp đang ở thế ngàn cân treo sợi tóc.

Để có một thành công, có thể phải trải qua hàng nghìn thất bại

Mọi người đều biết rằng xây dựng một công ty khởi nghiệp hoặc đầu tư vào một công ty khởi nghiệp không phải là một phi vụ cá cược chắc chắn. Tuy nhiên, ngay cả những nhà đầu tư giai đoạn đầu đầy kinh nghiệm cũng phải đau đầu vì những biến động không thể lường trước có ảnh hưởng đến lợi nhuận của một khoản đầu tư mới. Một phần rất nhỏ các khoản đầu tư giai đoạn đầu sẽ đem lại lợi nhuận gấp 10.000 lần. Một số ít thì đem lại lợi nhuận gấp 10 lần, còn đại đa số sẽ mất toàn bộ số tiền đầu tư. Nếu như có phương pháp sớm phân biệt được những khoản lợi nhuận cao, thì những nhà đầu tư khôn ngoan nhất của Thung lũng Silicon vẫn chưa xác định được phương pháp đó.

Về mặt kỹ thuật, lợi nhuận từ đầu tư khởi nghiệp tuân theo một nguyên tắc chặt chẽ. Một công ty khởi nghiệp có giá trị cao nhất trong danh mục đầu tư của đơn vị tăng tốc khởi nghiệp Y Combinator thuộc Dropbox trị giá 10 tỷ đô-la tính đến tháng 1

năm 2014. Con số đó lớn hơn tổng giá trị 14,4 tỷ đô-la của tất cả các công ty của Y Combinator cộng lại. Airbnb có giá trị lớn thứ hai với 2,5 tỷ đô-la, lớn hơn tổng giá trị 1,4 tỷ đô-la của tất cả các công ty xếp hạng dưới nó. Nhìn nhận theo một góc độ khác, Y Combinator sẽ có giá trị ít hơn một nửa nếu như thiếu một công ty trong danh sách.

Tương tự, một công ty đầu tư mạo hiểm (VC) sẽ đầu tư vào 10 công ty với hy vọng rằng một trong số đó sẽ đem lại lợi nhuận gấp 10 lần hoặc 100 lần. 1 công ty thành công đó có thể bù đắp lại thiệt hại do 9 công ty thất bại còn lại gây ra và đó chính là cái giá phải trả cho việc làm kinh doanh. Càng sớm mua lại những công ty ở giai đoạn đầu thì tiềm năng mà chúng mang lại càng lớn. Trong đầu tư giai đoạn đầu, bạn có thể phải đầu tư vào hàng ngàn công ty chỉ để tìm kiếm một công ty có thể đem lại lợi nhuận gấp 10.000 lần.

Một điểm thú vị của hiện tượng này là những khoản đầu tư hái ra tiền thường được coi như những ý tưởng bất khả thi lúc ban đầu. Điều này tạo ra một số tình huống như sau: Nếu một ý tưởng có vẻ khả thi thì chắc chắn các công ty lớn đã bắt tay vào thực hiện rồi. Do đó, bạn cần nắm bắt những ý tưởng vẫn chưa thành hình. Peter Thiel, đồng sáng lập Paypal và Palantir, vẽ một sơ đồ Venn thể hiện sự giao thoa giữa hai vòng tròn. Một vòng tròn đại diện cho các ý tưởng bất khả thi, còn một vòng tròn đại diện cho những ý tưởng có thể hái ra rất nhiều tiền. Ông cho biết cơ hội hàng tỷ đô-la được tìm thấy trong khu vực giao thoa nhỏ xíu của hai vòng tròn kia.

Có rất nhiều bằng chứng củng cố cho quan điểm của Thiel. Theo một câu chuyện ngụ ý về kinh doanh, vào năm 1876, Western Union từ chối mua bằng sáng chế điện thoại của Alexander Graham Bell với giá chỉ 100.000 đô-la. Mới đây, đối tác của Andreessen Horowitz là Chris Dixon chỉ ra rằng Airbnb, Dropbox, eBay, Google và Kickstarter là những công ty đầu tiên đánh giá thấp ông vì không có khả năng kiếm tiền. Ngay cả người sáng lập của Y Combination là Paul Graham cũng không nằm ngoài danh sách đó. Graham đã viết trong một bài đăng trên blog rằng: “Một trong những kỷ niệm đáng nhớ nhất của tôi là khi biết được Facebook đã khốn khổ như thế nào trong lần đầu tiên nghe về nó. Một trang web để cho sinh viên đốt thời gian? Có vẻ như đó là một ý tưởng khá tồi tệ: một trang web (1) cho một thị trường ngách (2) không có tiền (3) để có thể làm bất cứ điều gì”. Đó là một vụ đặt cược khả quan khiến ông phải hối tiếc khi đã bỏ lỡ cơ hội trị giá 155 tỷ đô-la tính đến tháng 1 năm 2014.

Thông điệp đã rõ ràng. Nếu bạn đang đổi mới sản phẩm và dịch vụ từ những mớ hỗn độn, hãy cố gắng thử vô số các ý tưởng và có thể rất nhiều trong số đó sẽ thất bại trước khi bạn tìm ra một ý tưởng thực sự khả quan. Những dự án đầu tư mạo hiểm cần phải tạo ra dòng chảy giao dịch, một cách để miêu tả cách tiếp cận với những giao dịch tiềm năng. Những nỗ lực đổi mới doanh nghiệp cần phải tạo ra những dòng chảy đổi mới to lớn hoặc tiếp cận với những ý tưởng có thể tạo ra những hoạt động kinh doanh tỷ đô. Bạn cần phải tiếp cận theo nghĩa đen hàng nghìn ý tưởng khác nhau trong khoảng thời gian vài năm với mục đích là phát triển những ý tưởng tiềm năng nhất để tạo ra sản phẩm phù hợp với thị trường.

Đây là ưu tiên số một ở giai đoạn đầu phát triển của doanh nghiệp tinh gọn.

Bộ khung kế hoạch hành động

Những quy tắc đổi mới này hàm ý một chiến lược rộng và linh hoạt hơn thay vì chỉ đơn thuần phải chịu trách nhiệm về những nỗ lực đổi mới của doanh nghiệp. Doanh nghiệp phải kiểm soát được số lượng lớn cơ hội tăng trưởng để tạo ra dòng chảy đổi mới thích hợp. Dòng chảy này phải chủ động sử dụng tất cả những công cụ có sẵn để tận dụng được những thay đổi bất ngờ của thị trường.

Hãy nghĩ đến các lựa chọn như một ma trận bị ràng buộc bởi sự kiểm soát và động lực phát triển. Các doanh nghiệp có thể đòi hỏi mức độ kiểm soát khác nhau (doanh nghiệp kiểm soát càng ít thì tiềm năng tăng trưởng càng cao) và họ có thể khai thác những công ty khởi nghiệp ở những giai đoạn lấy đà khác nhau để điều chỉnh rủi ro thị trường (lấy đà càng xa thì rủi ro càng ít). Kế hoạch này tạo ra ba chiến lược: ươm tạo (kiểm soát cao, động lực thấp), sáp nhập (kiểm soát cao, động lực cao) và đầu tư (kiểm soát thấp, động lực cao).

Ươm tạo

Những công ty khởi nghiệp được ươm tạo từ bên trong thường bắt đầu với con số không. Trách nhiệm hoàn toàn phụ thuộc vào đội ngũ đổi mới để tạo ra điều gì đó từ hai bàn tay trắng và rủi ro thì cao khiến bất kỳ một công ty khởi nghiệp được ươm tạo nào cũng sẽ nhanh chóng thất bại. Mặt khác, ươm tạo cho phép doanh nghiệp có quyền kiểm soát tối đa. Doanh nghiệp làm chủ công ty khởi nghiệp, vì vậy nó có thể thúc đẩy đội ngũ nhân viên bằng

cách trao quyền tự chủ hoàn toàn và phần lớn lợi nhuận. Sự kiểm soát của doanh nghiệp cũng thể hiện rõ ở khả năng lựa chọn đội ngũ đổi mới và khai thác tối đa bộ công cụ khởi nghiệp tinh gọn nhằm thúc đẩy các công ty khởi nghiệp tạo ra những sản phẩm phù hợp với thị trường nhất có thể. Chúng ta sẽ xem xét làm thế nào để quản lý ươm tạo trong chương Ươm tạo trong doanh nghiệp (Chương 9).

Sáp nhập

Bằng cách sáp nhập các công ty khởi nghiệp độc lập, doanh nghiệp có thể tận dụng bất kỳ động lực nào mà công ty khởi nghiệp đó đã có sẵn. Bước tiến của công ty khởi nghiệp giai đoạn đầu hướng tới xây dựng sản phẩm phù hợp với thị trường có thể là yếu tố quan trọng và doanh nghiệp có thể phát triển với tốc độ của tàu siêu tốc nếu như nhận ra được tiềm năng trong tương lai của những công ty khởi nghiệp này. Các doanh nghiệp ngày càng muốn mua lại những công ty khởi nghiệp có xuất phát điểm thấp đơn giản chỉ vì muốn tận dụng được tài năng của họ. Cả hai viễn cảnh đều cho thấy sự kiểm soát cao đối với định hướng của công ty khởi nghiệp, nhưng nó không phải là không có vấn đề. Cổ phần của công ty khởi nghiệp có xu hướng tăng giá trị và được chia sẻ không chỉ với các nhà sáng lập mà cả các nhà đầu tư quan trọng. Ngoài ra, ngay sau quá trình sáp nhập, người sáng lập có thể sẽ mất đi động lực vì có được những lợi ích từ đó. Để có cái nhìn sâu hơn về chiến lược sáp nhập, xem chương Sáp nhập sớm (Chương 10).

Đầu tư

Các khoản đầu tư chiến lược cho phép doanh nghiệp tiếp cận với các công ty khởi nghiệp có xuất phát điểm tốt mà không có nhu cầu hoặc không thích hợp để sáp nhập. Mua một phần của một công ty khởi nghiệp đang phát triển nhanh có thể đem tới khoản lợi nhuận đáng kể. Ví dụ điển hình như: Viacom đấu giá Facebook vào năm 2005, nhưng Zuckerberg không muốn bán và Viacom cuối cùng cũng không có bất kỳ quyền sở hữu nào. Hai năm sau, Microsoft có một khoản đầu tư khổng lồ trị giá 240 triệu đô-la, hay tương đương 1,6 % trong tổng giá trị 15 tỷ đô-la của Facebook. Vào tháng 1 năm 2014, cổ phần đó trị giá 2,48 tỷ đô-la (trong khi Facebook đã lên tới 153 tỷ đô-la vào cuối tháng 1 năm 2014). Chúng tôi trình bày chi tiết hơn về các khoản đầu tư trong chương Đầu tư khi không thể sáp nhập (Chương 11).

Cuối cùng, cũng có những chiến lược trong khu vực kiểm soát

thấp và động lực thấp. Những hoạt động này có xu hướng rơi vào các đối tác khởi nghiệp có nền tảng thiếu chắc chắn. Ví dụ: RR Donnelley, một doanh nghiệp in ấn đã hoạt động 150 năm và là nhà tài trợ chính cho Work-Bench – một không gian làm việc "hậu tăng tốc" tại thành phố New York. Các công ty non trẻ đã có tài trợ và sản phẩm được mời tham gia một chương trình đào tạo bán hàng kéo dài sáu tháng. Kết thúc khoá học là "ngày bán hàng", nơi khách hàng của RR Donnelley có thể lắng nghe những bài thuyết trình giới thiệu sản phẩm của họ. Tương tự, SAP cung cấp cho các công ty khởi nghiệp dữ liệu lớn đang sử dụng cơ sở dữ liệu HANA – một thiên đường để gây quỹ, đào tạo, tư vấn và hỗ trợ tiếp thị. Volkswagen mời các phương tiện truyền thông và các công ty khởi nghiệp về game tham gia chương trình Tăng tốc Plug and Play kéo dài trong ba tháng về chủ đề giáo dục, tư vấn, huấn luyện và giới thiệu các nhà tài trợ tiềm năng. Mondelez International (từng là Kraft Foods) cung cấp chương trình tăng tốc 90 ngày để kết nối các công ty khởi nghiệp về thị trường di động với các thương hiệu như Oreo và Chips Ahoy.

Các doanh nghiệp hình dung rằng những chương trình có quy mô bé như vậy sẽ giúp họ trao đổi các tài sản vô hình như những mối liên hệ và cố vấn chuyên sâu về các mối quan hệ và ý tưởng giúp họ trở nên sáng tạo hơn. Nhưng họ đã bỏ lỡ bốn điểm quan trọng: Thứ nhất, với tư cách là nhà sáng lập công ty khởi nghiệp, chúng tôi có thể cho bạn biết rằng các công ty mới thành lập không muốn học hỏi từ các tập đoàn lớn. Chúng tôi cũng không muốn tiền của bạn – chúng tôi chỉ muốn miếng ăn của bạn. Thứ hai, không cung cấp cho người tham gia bất cứ điều gì ngoài cơ hội giành được thành công lớn và điều đó khiến cho các tập đoàn lớn đứng bên lề của sự đổi mới hơn là đưa họ vào cuộc chơi. Thứ ba, ngay cả những tập đoàn mạnh nhất cũng không thể cung cấp cho các công ty khởi nghiệp khả năng tiếp cận những khách hàng thích nghi sớm; đây là những nhân tố hết sức quan trọng để tạo nên những đổi mới đột phá. Các công ty khởi nghiệp tốt hơn hết nên tự tìm kiếm những khách hàng đó. Cuối cùng, các chương trình này cung cấp rất ít kiến thức để các công ty tự đánh giá. Vì vậy, các đơn vị kinh doanh của những công ty này thường làm việc song song với các công ty khởi nghiệp – điều gì mới thực sự đáng giá ở đây? Phải trải qua cả rủi ro và thành công để có thể đo lường được sự thành công. Cuối cùng, quan hệ đối tác khởi nghiệp là một con đường vòng hướng tới mục tiêu đòi hỏi sự cam kết lâu dài và tập trung cao độ.

Các lợi ích khác

Ươm tạo, sáp nhập và đầu tư mang lại một số lợi ích ngoài khoản tiền mà bạn có thể có hoặc không có trong tương lai và bạn phải làm thật tốt để có được những lợi ích này. Các hoạt động này có thể mang lại:

Thông tin chi tiết về các xu hướng bứt phá tiềm năng. Mạng lưới bạn phát triển có thể tập trung sự quan tâm của bạn vào các xu hướng mới nổi có thể không được đa số chú ý. Liên lạc thường xuyên với cộng đồng những nhà đầu tư giai đoạn đầu sẽ cho bạn một cái nhìn mới về những gì các doanh nhân trẻ đang làm và các nhà đầu tư mạo hiểm đang quan tâm đến. David Lee, người đồng sáng lập công ty đầu tư mạo hiểm SV Angel, từng nói rằng ông đã nói chuyện với các doanh nhân về những việc họ chuẩn bị làm và khi biết rằng họ đang làm những việc tương tự như thế, ông bắt đầu tìm kiếm cơ hội để đầu tư vào lĩnh vực đó.

Góc nhìn cận cảnh về mô hình doanh nghiệp mới. Chức năng của một công ty khởi nghiệp là tìm ra các mô hình kinh doanh khả thi và đôi khi các mô hình này có thể được tổng quát hóa cho các lĩnh vực bên ngoài mục tiêu của công ty khởi nghiệp. Ví dụ như Uber, dịch vụ vận tải dựa trên một ứng dụng di động. Thành công của Uber đã dẫn đến sự xuất hiện của các công ty có thể được mô tả như là "Uber của...": BlackJet (máy bay tư nhân), Clutter (tự lưu trữ), Homejoy (dọn dẹp nhà cửa), Postmates (gói dịch vụ)... Tuy nhiên, chỉ có các cộng sự gần gũi của Uber mới biết những điểm khác biệt của mô hình kinh doanh thành công ban đầu.

Tiếp cận với các đối tác chiến lược. Việc mua lại và đầu tư có thể tạo ra các mối quan hệ có giá trị chiến lược không cân xứng, cho phép tiếp cận các công nghệ không sẵn có. Bằng cách mua một phần của Facebook, Microsoft đã tăng cường vị trí cạnh tranh của mình đối với công cụ tìm kiếm Bing.

Các mối quan hệ với những nhân viên tiềm năng trong tương lai. Những người có kinh nghiệm khởi nghiệp thường là những kẻ khó đánh bại, trái ngược với những chuyên gia quản trị doanh nghiệp thông thường và họ mang lại quan điểm có giá trị và kinh nghiệm cho công ty của bạn. Hơn nữa, những người tham gia chương trình ươm tạo tại các cơ sở như 500 Startups, Techstars và Y Combinator đã hoàn thành một khóa học chuyên sâu về những điều căn bản của tinh thần doanh nhân khởi nghiệp. Nếu những hoạt động của công ty bạn đưa những người đó vào quỹ đạo của công ty thì công ty có thể kiếm lời từ việc tiếp cận trí tuệ và tinh thần của những tài năng doanh nhân hàng đầu thế giới.

Tầm nhìn tốt hơn trong số những nhân viên tiềm năng. Những người quyết định làm việc cho một công ty lớn thường tự chọn những vai trò không liên quan đến khởi nghiệp. Họ không muốn đối mặt với rủi ro và tệ nhất, họ nhắm đến việc hoàn thành khối lượng công việc tối thiểu sao cho không bị sa thải. Mặt khác, đối với những người sáng lập công ty khởi nghiệp lại khác biệt và những người làm việc cho họ không phải những người có trình độ bình thường. Nhiều người trong số họ thường không muốn làm việc cho các doanh nghiệp – nhưng họ chính xác là những người mà một công ty cần thu hút nếu muốn đổi mới từ bên trong. Bằng cách tạo ra những đổi mới đột phá cho công ty của bạn, dù được ươm tạo, sáp nhập hay được đầu tư, công ty của bạn cũng sẽ được công nhận là một môi trường làm việc cấp tiến bao hàm tính sáng tạo và sự sẵn sàng đương đầu với rủi ro.

Liên kết thương hiệu với đổi mới. Nhiều thương hiệu doanh nghiệp được coi là dày dạn kinh nghiệm và không thể với tới được. Liên kết với một công ty khởi nghiệp mới thông qua đầu tư hoặc sáp nhập có thể mang lại hiệu ứng hào quang thông qua các tiêu đề bản tin công nghệ hay những lời lẽ khoe khoang trên trang web của doanh nghiệp. (Một số công ty lớn chờ đợi cánh báo chí quan tâm đến một nhà đổi mới nào đó và lôi kéo họ về làm với bất kể mức giá nào. Đó là một chiêu trò, nhưng nó giúp công việc được hoàn thành). Hãy lấy SAP làm ví dụ. Vào tháng 7 năm 2012, nhà cung cấp phần mềm quản lý tài nguyên doanh nghiệp của Đức đã tham gia vòng cấp vốn loại D trị giá 81 triệu đô-la cho Box – một nhà phát triển tích cực ở Thung lũng Sillicon về các hệ thống lưu trữ dữ liệu trực tuyến, đồng bộ hoá, chia sẻ và hợp tác. Buổi cấp vốn được dẫn dắt đầy thuyết phục bởi một CEO. Sự đầu tư đó, cùng với những nỗ lực khác, đã giúp củng cố lại vị trí của SAP như một công ty hiểu rõ về điện toán đám mây và ý nghĩa của nó đối với phần mềm doanh nghiệp.

Để xây dựng thành công dòng chảy đổi mới thông qua quá trình ươm tạo, sáp nhập và đầu tư, bạn cần một tổ chức chuyên biệt để thực hiện điều này. Trong chương kế tiếp, chúng ta sẽ tìm hiểu làm thế nào để xây dựng một đội ngũ đổi mới bao gồm các nhóm nhỏ để đón đầu những xu hướng thị trường mới, đáp ứng nhanh chóng và phát triển những sáng kiến phong phú từ nguồn cảm hứng ban đầu để sản phẩm phù hợp với thị trường.

Tiến hành chiến lược đổi mới TRƯỜNG HỢP: CÔNG TY TECHSTARS VÀ NGƯỜI ĐỒNG SÁNG LẬP, ÔNG BRAD FELD.

Techstars là một đơn vị tăng tốc khởi nghiệp tiên phong và được dẫn dắt bởi các chuyên gia. Kể từ chương trình đầu tiên kéo dài 13 tuần vào năm 2007, Techstars đã giúp khởi nghiệp hơn 100 công ty, 90% trong số đó tiếp tục nhận được tài trợ sau này. Mỗi năm, chương trình này được tổ chức hàng chục buổi tại sáu thành phố của Mỹ và gần đây đã được mở rộng sang châu Âu. Đồng thời, Techstars đã đầu tư vào đổi mới doanh nghiệp giúp Microsoft, Nike, Kaplan, Sprint và RG/A mở rộng quy mô kinh doanh hiện tại của họ và xây dựng các chi nhánh mới. Người đồng sáng lập là Brad Feld gây dựng công ty đầu tiên vào năm 1987 khi vẫn còn là sinh viên của MIT (Học viện Công nghệ Massachusetts) và sau đó trở thành nhà đầu tư đầu tiên của Fitbit, Harmonix, MakerBot và Zynga. Trong khi làm công việc tư vấn cho Techstars và thực hiện các khoản đầu tư mạo hiểm thông qua Foundry Group, ông đã viết hoặc là đồng tác giả của sáu cuốn sách liên quan đến khởi nghiệp. Ông đã trao đổi với chúng tôi về chiến lược đổi mới doanh nghiệp.

Ông đã thành lập đơn vị tăng tốc khởi nghiệp như thế nào? Và làm thế nào để nhân rộng mô hình đó?

Mỗi tháng, tôi gặp bất cứ ai muốn gặp tôi trong 15 phút. Năm 2006, David Cohen, một doanh nhân tại Boulder đã sắp xếp một cuộc họp với tôi và mô tả khái niệm về Techstars. Lúc đó chúng tôi không biết liệu đó có phải là một ý tưởng khả thi hay không, nhưng cùng với David Brown và Jared Polis, chúng tôi cũng đã cho ý tưởng đó một cơ hội. Nó đã vượt xa kỳ vọng của chúng tôi, về chất lượng cũng như về số lượng – niềm vui và sự thỏa mãn khi được làm việc với các doanh nhân này. Ngoài ra, nó còn mang lại sự vui thích cũng như rất nhiều trải nghiệm. Đến năm thứ ba, chúng tôi đã nhận được 50 yêu cầu từ những người ở các thành phố khác cũng muốn bắt đầu một đơn vị tăng tốc khởi nghiệp. Bill Warner ở Boston kéo chúng tôi vào làm dự án mở Techstars ở Boston. Sau đó, mô hình của chúng tôi được đưa tới Seattle và New York, tiếp đó là Chicago, San Antonio, Austin và London. Trong năm 2011, chúng tôi lần đầu tiên thực hiện được chương trình có tên Powered By Techstars (Được tiếp sức bởi Techstars). Chương trình này đã giúp các công ty trong danh sách Fortune 1000[14] xây dựng hệ sinh thái khởi nghiệp dựa trên thương hiệu, sản phẩm và công nghệ của họ.

Chương trình Powered by Techstars hoạt động như thế nào?

Nhiều công ty xây dựng một nền tảng cho phép các công ty khác mở rộng sản phẩm của họ. Microsoft đã thực hiện điều này cực kỳ

thành công trong những năm 1980 và Facebook đã làm được nhiều điều tương tự. Sự năng động của hệ sinh thái này rất khó để quản lý đối với nhiều công ty. Ngoài ra, nhiều người trong những doanh nghiệp này chưa bao giờ làm việc trong một công ty khởi nghiệp nào, vì vậy họ không hiểu được áp lực và động lực của một công ty khởi nghiệp. Chúng tôi đến và nói: "Đây là cách giúp các công ty khởi nghiệp phát triển dựa trên công nghệ và cơ sở hạ tầng của bạn." Chúng tôi là trung gian cho những công ty khởi nghiệp giai đoạn đầu, giúp họ tìm ra phương hướng hoạt động trong môi trường của một doanh nghiệp.

Tại sao những công ty lâu đời lại không đổi mới hiệu quả bằng các công ty khởi nghiệp?

Những công ty lâu đời trên thị trường rất giỏi mở rộng các loại sản phẩm đã thành công của họ. Clayton Christensen đã viết về thế tiến thoái lưỡng nan của nhà đổi mới, nơi các công ty bảo vệ sân chơi của họ thay vì làm xáo trộn nó. Theo định nghĩa, họ đang cố gắng thu lại tỷ suất lợi nhuận trên đầu tư cao nhất từ các sản phẩm chứ không phải làm gián đoạn ngành công nghiệp của mình với cái gì đó hoàn toàn mới. Bạn sẽ thấy điều này nhiều hơn nữa trong tương lai và không chỉ trong ngành công nghệ. Một phần của thách thức là cách các tổ chức được thành lập. Một phần là do những động lực thúc đẩy. Một phần là các chuẩn mực văn hoá trong công ty: khả năng sử dụng các phương pháp khởi nghiệp tinh gọn, thử nghiệm mọi thứ, đưa sản phẩm ra thị trường, nhận phản hồi từ khách hàng và cứ thế lặp lại liên tục. Tuy nhiên, đó không phải là cách các công ty lớn làm việc. Đây cũng không phải là cách xây dựng chu trình làm việc, kiếm tiền từ ngân sách và càng không phải là cách đối phó với các đồng nghiệp không muốn bạn lấn chiếm vào lĩnh vực của họ. Ngoài ra, nhiều công ty lớn coi hoạt động này như một sở thích chứ không phải là một chức năng cốt lõi trong kinh doanh. Đây là những rào cản về cấu trúc và văn hoá lớn đối với sự đổi mới đột phá.

Thị trường ngày càng hỗn loạn. Các công ty tỷ đô phát triển chỉ sau một đêm và cả một tầng lớp kinh doanh bị xóa sổ nhanh chóng. Vậy những đội ngũ đổi mới đương đầu với tình hình này như thế nào?

Hãy nhớ rằng, phần lớn các doanh nghiệp lâu đời trên thị trường vẫn phải mất rất nhiều thời gian và nguồn lực để phát triển. Trong lĩnh vực công nghệ, các công ty lớn mua lại các công ty nhỏ hơn có tốc độ phát triển nhanh để xây dựng đội ngũ cũng như các dòng sản phẩm mới. Một số công ty mua lại các công ty khởi nghiệp giai đoạn đầu khi họ chỉ cần các nhóm kỹ thuật mà không

quan tâm đến sản phẩm, doanh thu, hoặc cơ sở khách hàng. Còn một số công ty khác, như Oracle, mua lại các công ty trưởng thành có hàng chục hoặc hàng trăm triệu đô-la doanh thu và các dòng sản phẩm nổi trội. Mô hình đó có hiệu quả đối với sự đổi mới nói chung.

Những công nghệ và công cụ mới đã hỗ trợ những nhóm nhỏ đạt được kết quả mà trước kia yêu cầu nhiều bộ phận trong công ty cùng thực hiện. Vậy phải chăng những nhóm nhỏ có lợi thế hơn những nhóm lớn?

Tôi luôn tin rằng các nhóm nhỏ luôn có lợi thế. Tổ chức theo các nhóm nhỏ sử dụng mô hình linh hoạt hiệu quả hơn nhiều so với làm việc trong các nhóm lớn, cho dù đó là từ 10 đến 100.000 người. Bạn không cần chia nhỏ bộ phận bán hàng thành nhiều phần khác nhau, nhưng số lượng người tham gia vào một quyết định cụ thể hoặc phát triển một sản phẩm mới chỉ nên giữ ở con số nhỏ.

Theo ông, bao nhiêu người một nhóm là thích hợp?

Không có một con số chuẩn nào, nhưng điều quan trọng là phải tổ chức theo mô hình mạng chứ không phải là mô hình phân cấp, đặc biệt là xung quanh việc phát triển và ra mắt sản phẩm mới. Toàn bộ thế giới của tôi là một mạng lưới. Techstars có 50 nhân viên làm việc toàn thời gian, 400 công ty, 1.000 doanh nhân, 1.000 nhà đầu tư thiên thần hoặc nhà đầu tư mạo hiểm, 1.000 cố vấn – đó là một mạng lưới lớn. Nếu như bạn phải quản lý nó ở dạng hệ thống phân cấp, đó sẽ là một thảm họa: các tệp tin PowerPoint đính kèm trong các e-mail sẽ phải gửi cho 37 người. Nhưng nếu bạn quản lý nó như một mạng lưới, nơi mà mọi người tự tổ chức, nơi mà những thứ tốt sẽ phát triển và những thứ xấu sẽ bị đào thải nhanh chóng, nơi mà bạn có những cách thức rõ ràng để đưa ra quyết định và hòa giải mâu thuẫn, đó mới là sức mạnh thực sự.

Liệu phát triển nhanh có thật sự quan trọng? Các doanh nghiệp có thể thực hiện như thế nào?

Điều quan trọng là phải phát triển nhanh và có mục tiêu. Mỗi công ty khởi nghiệp mà tôi từng tham gia thường cảm thấy thất vọng tại một số thời điểm, bởi vì họ đột nhiên phát triển chậm hơn so với lúc khởi đầu. Sự thật là họ không phát triển chậm hơn; mà là vì có quá nhiều quá trình mà trước đây họ chưa từng gặp. Mấu chốt ở đây không phải là phát triển quá nhanh đến nỗi không

có quy trình nào, mà phải tích cực trong việc loại bỏ các rào cản, tìm cách nhẹ nhàng nhất để giữ mọi thứ chuyển động và nhanh chóng đưa ra quyết định.

Trong những năm gần đây, nhiều đổi mới đem lại thị trường dành cho người chiến thắng: Google, Facebook, Instagram, Airbnb. Vậy có chỗ cho những doanh nghiệp đứng thứ hai trong thị trường mới nổi không?

Tôi không khẳng định điều đó. Ngoài Facebook còn có Twitter. Ngoài Instagram còn có Snapchat. Tuy nhiên, tôi tin rằng phần lớn các phần thưởng trong bất kỳ hạng mục nào cũng thuộc về hai người đứng đầu. Và bởi vì thị trường thường xuyên bị phân khúc lại, cho nên số bốn cũng có thể trở thành số một trong một phân khúc thị trường khác.

Theo kinh nghiệm của ông, cần phải ném bao nhiêu "quả bóng đổi mới" để có thể về đích?

Con số thay đổi đáng kể. Có những người đã bị hạ gục ngay trên sân nhà từ cú phát bóng đầu tiên, trong khi số khác vẫn có thể tiếp tục thêm 100 lần nữa. Rất nhiều công ty đứng lên và giành được nhiều thành tựu, đồng thời cũng có những công ty đạt được thành tích xuất chúng rồi sau đó phải chật vật tìm cách giành lại ánh hào quang.

Những yêu cầu về tài chính đối với đổi mới thay đổi như thế nào?

Số tiền cần để đổi mới đã giảm đáng kể. Một vài điều đã thúc đẩy sự thay đổi này. Một là giảm chi phí xây dựng cơ sở hạ tầng công nghệ cần thiết cho việc thiết kế, phát triển và xây dựng các sản phẩm mới. Ngoài ra, trên thực tế, bạn có thể tận dụng cơ sở hạ tầng máy tính thông qua nhà cung cấp máy chủ lưu trữ đám mây. Sự chuyển đổi từ mô hình thác nước sang mô hình linh hoạt cũng đã có một tác động rất lớn đến chi phí. Các phương pháp như khởi nghiệp tinh gọn giúp bạn có thể đánh giá được tác động của các hoạt động tiếp thị trong quá trình đổi mới. Và đã có một sự dân chủ hóa đáng kinh ngạc trong quá trình đổi mới. Ngoài ra, nguồn thông tin cũng dồi dào hơn. 50 năm trước, chỉ có những người thuộc phòng thí nghiệm đổi mới ở những công ty lớn mới được cung cấp ngân sách lớn cho nghiên cứu và phát triển. Còn ngày nay, điều đó có thể thấy từ bất cứ ai ở bất cứ đâu.

Ông sẽ cho những nhóm đổi mới doanh nghiệp lời khuyên gì trên con đường phát triển những sản phẩm đột phá?

Mọi người cho rằng họ không có bất cứ nguồn tài nguyên nào, hoặc họ cho rằng mình sẽ được tiếp cận những nguồn tài nguyên đó để rồi sau này phải thất vọng. Còn đối với những người khác, họ chìm đắm trong các dự án mà không có ý niệm gì về thành công. Họ đi theo một con đường và cho rằng đó đã là thành công, nhưng họ không thành công trong bối cảnh kinh doanh. Vì vậy, lời khuyên của tôi là: Bạn phải luôn nắm rõ những nguồn lực mà mình đang có và thước đo thành công là gì.

Chương 3
Cấu trúc doanh nghiệp

Các doanh nghiệp lớn thường cố gắng đổi mới trong phạm vi cấu trúc hiện tại của mình. Tuy nhiên, phương pháp này thường không hiệu quả. Các hạn chế của nó có thể dẫn tới sự suy giảm từ tầm nhìn quản lý tới thứ hạng và hồ sơ của doanh nghiệp, ảnh hưởng tới mọi mặt phát triển và quảng bá sản phẩm. Chúng ta thường được giao nhiệm vụ làm việc trong các nhóm sáng tạo nhưng lại không được phép trao đổi với khách hàng, không được phân bổ các nguồn vốn nếu không có sự đồng thuận của người quản lý, hoặc không thể liều lĩnh thất bại mà không lo ngại sẽ mất việc làm. Các nhà lãnh đạo của American Express[15] từng nói: "Ta không thể làm vậy vì nó sẽ đẩy ta vào tình thế đối đầu với Intuit[16]". Trong khi đó, phía bên Intuit lại nói: "Ta không thể làm điều đó vì đó không phải là thế mạnh."

Những hạn chế của sự phụ thuộc vào các nguồn lực, năng lực kế thừa và nhận dạng thương hiệu làm mai một sự sáng tạo và khả năng chấp nhận rủi ro. Một doanh nghiệp muốn tìm kiếm sự đổi mới cần phải tìm ra giải pháp thoát khỏi những hạn chế này. Nếu không, doanh nghiệp đó sẽ không bao giờ phù hợp với các hình thức đổi mới sinh ra từ các nhà máy ý tưởng của Thung lũng Silicon, New York, Boulder, Seattle, và Boston.

Khả năng đổi mới cần được xây dựng từ trong cơ cấu tổ chức. Đội ngũ đổi mới không cần phải quan ngại về việc định vị doanh nghiệp như thế nào để các ý tưởng của họ được thông qua hoặc để phân bổ các nguồn lực. Nếu họ phải bận tâm chuyện đó thì họ đã thất bại trên chiến trường trước khi đạn được bắn ra.

Để tạo ra những đổi mới đột phá đòi hỏi một cơ cấu tổ chức mới. Các sản phẩm, khách hàng, thị trường và đối thủ cạnh tranh hiện tại không liên quan đến công việc sắp tới. Đội ngũ sáng tạo cần

phải tách khỏi sự quản lý của doanh nghiệp và được phép vận hành bên ngoài cấu trúc doanh nghiệp. Họ cần một cơ cấu tổ chức không những cho phép mà còn khuyến khích họ có tầm nhìn xa hơn vượt ngoài không gian hiện tại và có thể hình dung ra một thế giới chưa từng tồn tại. Chỉ khi đó doanh nghiệp mới được coi là thành công trong bối cảnh hỗn loạn.

Bắt đầu từ Skunkworks

Năm 1997, Clayton Christensen đã đề xuất một biện pháp xử lý các rào cản cho đổi mới: Xây dựng một skunkworks. Khái niệm này khá cũ nhưng vẫn tiếp tục phát triển và là cơ sở cho nhiều nỗ lực đổi mới doanh nghiệp.

Skunkworks

Từ những năm 1940, hãng Lockheed Martin đã tiên phong thực hiện xây dựng Skunkworks (đặt tên theo một nhà máy sản xuất hôi hám được miêu tả trong câu truyện Li'l Abner), theo sau đó là 3M, HP, Intel... Ý tưởng này nhằm thu hút các tài năng sáng giá nhất, đưa họ tới một cơ sở riêng biệt và sau đó giao cho họ nhiệm vụ hoàn thành một chiến lược ưu tiên đã được xác định trước. Đây cũng chính là cách hãng Lockheed chế tạo ra chiếc X-56A, một chiếc máy bay nhỏ gọn với tốc độ cao đã chiếm ưu thế trên thị trường so với những chiếc máy bay kích thước lớn, tốc độ thấp mà hãng này thường sản xuất. Do hoạt động của skunkworks thường đe dọa các dây chuyền kinh doanh hiện tại của doanh nghiệp, nên nó thường được giữ kín để tránh gây ảnh hưởng đến các hoạt động khác của doanh nghiệp.

Cách tiếp cận này đã chứng minh thành công trong nhiều trường hợp – bao gồm các dịch vụ Web Amazon phổ biến rộng rãi – nhưng nó không có lợi cho những đổi mới đột phá. Trước hết, skunkworks phát triển theo mô hình thác nước và các kinh nghiệm đúc rút được không trở lại doanh nghiệp như một tổng thể thống nhất do tính chất bảo mật của chúng. Đây có thể là một cách hiệu quả để đạt được các mục tiêu cụ thể nhưng không đủ để đảm bảo doanh thu bán hàng trước những thay đổi thị trường không thể lường trước và những cạnh tranh không ngừng gia tăng nhanh chóng.

Tinh thần doanh nhân nội bộ (Intrapreneurship)

Chương trình Tinh thần doanh nhân nội bộ là một mô hình skunkworks mở rộng. Thay vì hoàn thành một chiến lược ưu tiên,

nó lại hướng tới việc thương mại hóa các ý tưởng của nhân viên. Thay vì giữ bí mật, nó lại được phổ biến rộng rãi để nâng cao tinh thần nhân viên và thúc đẩy tinh thần sáng tạo của công ty. Tương tự skunkworks, các chương trình này có xu hướng hoạt động theo mô hình thác nước: đưa ra ý tưởng, lập kế hoạch kinh doanh, áp dụng tại một đơn vị kinh doanh hiện tại của công ty, xây dựng sản phẩm và do bộ phận đó tiến hành việc tiêu thụ sản phẩm. Do vậy, tiêu chuẩn thành công được điều chỉnh bởi các đơn vị kinh doanh hiện tại, nơi thúc đẩy các kết quả ở mức duy trì hơn là tạo ra siêu đổi mới (disruptive innovation). Thông thường, các doanh nhân nội bộ dễ bị lôi kéo vào hoạt động chính trị của các bộ phận công ty. Cuối cùng, chúng được khuyến khích tối đa để phục vụ cho các đơn vị kinh doanh lâu đời có thể hoặc không quan tâm đến việc đưa những sáng kiến đổi mới của họ ra thị trường.

Câu chuyện về Hội chợ đầu tư mạo hiểm của Qualcomm là một ví dụ điển hình của tinh thần doanh nhân nội bộ trên thực tế. Từ năm 2006 đến năm 2011, nhà phát triển công nghệ không dây của Fortune 500 đã thu hút một công ty có tới 550 kế hoạch kinh doanh một năm nhằm tạo ra các siêu đổi mới. Các nhân viên đã đưa ra các kế hoạch có tiềm năng đột phá cao nhất, theo đánh giá của người có cùng chuyên môn và các chuyên gia, sau đó được đưa vào một chương trình đào tạo bán thời gian trong ba tháng, nơi họ có thể hoàn thành ý tưởng của mình. Theo người điều hành chương trình Ricardo dos Santos cho biết, 20% nhân viên tham gia được chuyển qua các đơn vị kinh doanh hiện tại của công ty để thực hiện ý tưởng, đại diện cho hàng trăm triệu đô-la đầu tư.

Hội chợ đầu tư mạo hiểm của Qualcomm đã tìm ra nhiều ý tưởng thú vị, trong đó, Zeebo – một hệ thống chơi game console giá rẻ đã bị đóng cửa vào năm 2011 và Vuforia – một nền tảng được tăng cường trên điện thoại di động lại đang được phát triển. Hầu hết, những hoạt động này có xu hướng bám vào cấu trúc doanh nghiệp hiện tại. Nhân viên thì không biết làm thế nào để các dự án của họ được tiếp tục thực hiện. Các nhà quản lý lo lắng rằng thời hạn phát triển mở sẽ ảnh hưởng đến năng suất của họ. Các đơn vị kinh doanh ít quan tâm đến các dự án không phù hợp với năng lực cốt lõi của họ. Bộ phận R&D (hiện đang điều hành chương trình kế nhiệm của Hội chợ đầu tư mạo hiểm – Venture Fest) không đưa ra nội dung gì nhưng lại hài hước trông chờ vào những gì họ xem là ý tưởng xuất phát từ lĩnh vực tay trái.

Trong một blog của mình, Ricardo dos Santos cho biết: “Thành công của chúng tôi trong việc tạo ra những ý tưởng mới về sản phẩm và kinh doanh đã nhanh chóng dẫn tới những vấn đề về

văn hoá và cấu trúc doanh nghiệp, đồng thời cũng có ảnh hưởng tới mô hình đổi mới được phát triển bởi bộ phận R&D." Trong số những bài học kinh nghiệm rút ra, ông có lưu ý tới nhu cầu tách biệt các dự án đổi mới mang tính đột phá khỏi những vấn đề chính trị doanh nghiệp, khuyến khích nhân viên phát triển kinh doanh và thực hiện "VC-like (giống như đầu tư mạo hiểm), các tiêu chí quyết định đầu tư giai đoạn mạo hiểm".

Phòng thí nghiệm đổi mới

Gần đây, một biến thể khác đang dần trở nên phổ biến hơn, đó là phòng thí nghiệm đổi mới. Bộ phận này quy tụ các doanh nhân nội bộ làm công ăn lương trong công ty vào một không gian văn phòng tự do, giống như một công ty khởi nghiệp ở Thung lũng Silicon, với vị trí trung tâm cực đẹp, bài trí độc đáo, vô cùng nhiều đồ chơi và đồ ăn vặt miễn phí. Các phòng thí nghiệm đổi mới có thể tận dụng những cơ hội phát triển thứ gì đó mới mẻ và vượt ngoài mong đợi nhưng họ lại không được trang bị tương xứng với các thành công của mình. Họ không thể tìm kiếm nguồn vốn từ bên ngoài, do vậy họ phải lệ thuộc vào khoản ngân sách nhận được theo từng quý. Các dự án có triển vọng cũng có xu hướng gặp phải những vấn đề về vốn và áp lực chính trị giống như các dự án thông thường khác. Việc đối mặt với các áp lực từ bên trong có xu hướng đẩy những tài năng doanh nghiệp hàng đầu ra xa, những người có ý định tạo ra những ảnh hưởng lớn tới thị trường và đem lại lợi nhuận khủng từ đó.

Thế nhưng, ít nhất thì những nhân viên này vẫn đủ may mắn khi được làm việc trong một phòng thí nghiệm đổi mới, nơi họ vui vẻ khi đùa giỡn nhau bằng súng đồ chơi và hoàn thiện các kỹ năng chơi ping-pong, có phải không?

Phòng thí nghiệm đổi mới tiêu biểu đó là Xerox PARC (cho Trung tâm Nghiên cứu Palo Alto). Được thành lập năm 1970, tổ chức huyền thoại này đã liên tục có những ý tưởng sáng tạo mới như giao diện đồ họa người dùng, chuột máy tính và mạng Ethernet. Nhưng điều này có giúp thương mại hóa các sáng tạo của họ không? Không. Thay vào đó, các doanh nhân độc lập như Steve Jobs đã giành lấy những ý tưởng này và đầu tư vào chúng. Đây không phải là mô hình lý tưởng cho một doanh nghiệp đang mong muốn dẫn đầu thị trường.

Mặc dù có các ý định tốt đẹp nhưng những nỗ lực của các phòng thí nghiệm đổi mới hiếm khi đạt được thành tựu đáng kể nào mang tính dài hạn. Họ thiếu tính tự chủ, động lực, cơ cấu tài

chính và dự án tiềm năng cần thiết để đạt được những kết quả do các công ty khởi nghiệp mang lại. Các doanh nghiệp cần một mô hình tổ chức mới đề cao những động lực thúc đẩy phát triển siêu đổi mới cũng như dẫn tới thành công trên thị trường. Chương trình Đổi mới doanh nghiệp Techstars đem lại một cái nhìn rõ hơn về mô hình này.

Mô hình thay thế: Vận hành bởi Techstars

Vào tháng 11 năm 2011, Techstars đã hợp tác với Microsoft để chạy một chương trình tăng tốc khởi nghiệp đầu tiên do Techstars vận hành. Hàng trăm nhóm từ trên khắp thế giới đã tham gia chương trình và trong chính nội bộ Microsoft đã chọn ra 11 nhóm tham gia vào chương trình này. Các nhóm được yêu cầu tạo ra sản phẩm mới dựa trên nền tảng giao diện với công nghệ cảm biến cử chỉ Xbox Kinect của Microsoft. Mỗi nhóm được cấp 20.000 đô-la, được hỗ trợ bởi mạng lưới cố vấn của Techstars và có thời hạn ba tháng để tạo ra một sản phẩm đột phá.

Các nhóm được giữ lại 94% quyền sở hữu đối với những công ty khởi nghiệp của họ và 100% quyền sở hữu trí tuệ cho sản phẩm họ tạo ra. Cổ phần vốn chủ sở hữu của Microsoft đươc cơ cấu thông qua mối quan hệ hợp tác có giới hạn với Techstars. Vào cuối kỳ hạn ba tháng, các nhóm đã tổ chức một sự kiện trình diễn công nghệ, tại đó họ giới thiệu cho Microsoft và các nhà đầu tư bên ngoài thấy được thứ mà họ đã tạo ra. Các nhóm được phép tìm những nhà cấp vốn khác ngoài Microsoft và Techstars, điều này trên thực tế đã tạo nên sự thú vị cho sự kiện. Nếu không có thị trường mở rộng thì giá trị tài sản của họ không thể được định giá đúng mức.

Và hiển nhiên, Microsoft đã lập tức mua lại một trong số các nhóm đó với giá 5 triệu đô-la. Điều đáng ngạc nhiên ở đây đó là nhóm mà Microsoft đã mua lại đến từ chính nội bộ Microsoft. Thay vì cảm giác bị lừa, các nhà điều hành của Microsoft đã nhận ra một bài học sâu sắc: Cấu trúc doanh nghiệp hiện tại không có khả năng thể hiện được giá trị phi thường của nhóm này. Quy trình ươm tạo tài năng ra đời vì mục đích này.

Kể từ đó, Techstars đã triển khai thêm ba chương trình doanh nghiệp khác cùng Microsoft và các chương trình cùng Nike, Sprint, R/GA, Kaplan. Phương pháp này có sức mạnh gấp bốn lần: Nó đem lại tính tự chủ cho các nhóm trong việc vận hành bên ngoài cấu trúc doanh nghiệp, thúc đẩy các nhóm bằng việc chia sẻ phần lớn tiềm năng phát triển, mang lại cơ hội tiếp cận nguồn

vốn tài trợ từ thị trường tự do và tập hợp được số lượng lớn các đơn vị khởi nghiệp để từ đó tìm ra những đơn vị có tiềm năng chiến thắng. Theo những cách này, mô hình đổi mới doanh nghiệp trong tương lai sẽ không còn giống như các mô hình skunkworks, chương trình tinh thần doanh nhân nội bộ, hay các phòng thí nghiệm đổi mới, mà giống như Techstars hơn.

Tiếp cận Công ty đổi mới

Trong thời kỳ thực dân châu Âu kéo dài từ thế kỷ XVI tới thế kỷ XX, những nước phát triển lâu đời đi tìm kiếm những lợi ích kinh tế đã xây dựng những thuộc địa cách xa bờ biên giới của mình. Những người chuyển đến thuộc địa là một phần của mẫu quốc, tuy nhiên họ lại không hoàn toàn bị luật lệ và phong tục của mẫu quốc bó buộc. Những công dân mẫu quốc chuyển đến đây và người di cư cùng nhau chấp nhận mạo hiểm ở ngoài biên giới để đổi lấy sự tự do, quyền sở hữu tài sản, cơ hội tích lũy tài sản và có được địa vị cao mà họ không thể có ở quê nhà. Nhiều người đã chết hoặc trở về quê hương, nhưng những người không quay trở lại đã tạo dựng cho mình các quốc gia mới.

Chúng tôi muốn ngụ ý rằng, các công ty đổi mới cũng hoạt động như những doanh nghiệp tinh gọn. Chúng tôi đề xuất một cách sắp đặt tương tự cho các công ty tìm kiếm những siêu đổi mới. Công ty đổi mới là một bộ phận ngoài ranh giới công ty mẹ, nơi các nhân viên có tư duy doanh nhân và những nhà tiếp thị, các kỹ sư và nhà thiết kế tài năng từ bên ngoài có thể xây dựng những sản phẩm và dịch vụ mới, đưa ra thị trường và chia sẻ thành quả của họ. Giống như một nước thuộc địa, công ty đổi mới tiếp nhận các nguồn lực từ công ty mẹ để đổi lấy lợi nhuận tài chính. Nó có chức năng như cầu nối giữa sự hoang dã trong kinh doanh và công ty thành lập lâu đời, đem lại cho các nhà sáng lập công ty khởi nghiệp một môi trường năng động để phát triển các công việc kinh doanh mới trong khi vẫn cho phép doanh nghiệp tiếp cận với những ý tưởng và hiểu biết mới về các công nghệ và xu hướng mới nổi. Tuy nhiên, nó có một bản sắc riêng biệt, một tinh thần khao khát độc lập và những điều lớn lao. Rủi ro đối với những người trong công ty đổi mới cao hơn rất nhiều so với các nhân viên bình thường, nhưng một lần nữa, những phần thưởng tiềm năng lại lớn hơn nhiều. Công ty đổi mới là một hạt giống không phải của các quốc gia mà là của những doanh nghiệp trong tương lai, nó sẽ lớn mạnh và trở nên độc lập, trở thành các thực thể có quyền lực theo cách riêng của nó.

■ ■ ■

Trong những điều kiện thực tế và cụ thể, công ty đổi mới là một bộ phận bao gồm những nhóm nhỏ với trọng tâm là tạo ra những sản phẩm mới, xác nhận thị trường và giúp những sản phẩm này phù hợp với thị trường với độ tin cậy ngày càng tăng trong khi chi phí ngày càng giảm. Nó nhận được sự hỗ trợ tuyệt đối từ cấp điều hành cao nhất và được mọi người trong công ty công nhận như là một phần không thể tách rời của hoạt động phát triển sản phẩm – thực tế nó là một cơ hội lớn cho các nhân viên có tư duy khởi nghiệp thoát khỏi mối quan hệ truyền thống giữa nhân viên và người quản lý. Mục đích là thử nghiệm các ý tưởng để đảm bảo tính khả thi trên thị trường một cách nhanh chóng và ít tốn kém, vì vậy công ty đổi mới có thể là những người đầu tiên đưa các ý tưởng của mình ra thị trường mà cho thấy được tiềm năng.

Một tổ chức mới để đương đầu với các quy tắc mới

Công ty đổi mới có một phần là bộ phận thiết kế, một phần là bộ phận ươm tạo, một phần là bộ phận phát triển doanh nghiệp và một phần là quỹ đầu tư. Hầu hết các doanh nghiệp đều có các phòng ban đáp ứng một số hoặc tất cả các chức năng này. Tuy nhiên, các phòng ban chuyên môn này lại không được tổ chức để ứng phó với những quy tắc mới chi phối sự đổi mới hiện nay. Thứ nhất, các phòng ban này là một sự mở rộng của hoạt động kinh doanh, theo đuổi các dự án do nhà quản lý cấp cao đưa ra, nghĩa là chúng không được trang bị để phản ứng trước những thay đổi bất thường trên thị trường. Thứ hai, các phòng ban này được tổ chức giống như bất kỳ bộ phận khác trong doanh nghiệp, chứ không phải là các nhóm nhỏ, linh hoạt có thể phản ứng nhanh chóng và có được lợi thế của người đi đầu. Thứ ba, các phòng ban này có những chức năng, chương trình hoạt động riêng. Chúng không phối hợp với nhau theo một nỗ lực chung để tạo ra dòng chảy đổi mới.

Công ty đổi mới không thay thế các phòng ban này nhưng tạo thêm một loại tổ chức khác. Quản lý việc ươm tạo, sáp nhập và đầu tư như là một danh mục phối hợp để có thể áp dụng đồng bộ và nhất quán các phương pháp khởi nghiệp tinh gọn tạo ra những công việc kinh doanh có thể đưa ra thị trường. Hơn nữa, trong một công ty thông thường, những hoạt động này có xu hướng tạo ra các đổi mới duy trì (sustaining innovation), trong đó tăng trưởng thì khiêm tốn, còn sự sụp đổ lại là mối đe dọa thường trực. Rõ ràng, những đổi mới có tính duy trì rất quan trọng và cần phải thực hiện, nhưng công ty đổi mới cần tập trung toàn bộ vào việc xác định các ý tưởng có rủi ro cao với những thị trường phù hợp. Điều quan trọng không kém là nó hoàn toàn tách biệt với hoạt

động hằng ngày của công ty và không phải tuân theo mệnh lệnh của cấp cao trong công ty. Nó cần có sự hợp tác của tất cả các phòng ban khác – tiếp cận với dữ liệu, chuyên môn, vật chất, tài sản trí tuệ mà không ảnh hưởng đến sự độc lập của nó. Đó là con đường chắc chắn nhất để có lợi thế cạnh tranh và lợi nhuận theo cấp số mũ.

Công ty đổi mới có một khoản vốn được định trước và phải sử dụng khoản vốn trong một khoảng thời gian cố định để tối đa hoá các cơ hội thông qua việc ươm tạo, đầu tư và sáp nhập. Việc ươm tạo trao cho công ty đổi mới quyền kiểm soát tối đa và quyền sở hữu cơ hội tăng trưởng cao. Việc sáp nhập cho phép công ty đổi mới nắm bắt các cơ hội phát sinh ở những nơi khác cũng như các tài năng kinh doanh dày dặn kinh nghiệm. Thông qua đầu tư, công ty đổi mới có thể khai thác những hoạt động khởi nghiệp được coi là ngoài tầm với.

Hiệu quả tích lũy của các hoạt động này là tạo ra một mạng lưới các kỹ năng, tài nguyên, tài năng và ý tưởng làm tăng giá trị của công ty đổi mới ở mỗi giai đoạn mới. Công ty đổi mới bắt đầu bằng cách xây dựng một danh mục các sản phẩm thành công, sáp nhập và đầu tư, điều này thu hút được ngày càng nhiều các doanh nhân. Công ty đổi mới tăng sức hấp dẫn của nó bằng cách tích lũy kinh nghiệm và dữ liệu giúp nó hoạt động hiệu quả hơn. Càng nhiều sản phẩm được ươm tạo thì càng được đầu tư nhiều hơn và việc mua lại càng nhiều thì giá trị của tổ chức càng cao. Theo thời gian, nó tạo ra tạo ra giá trị độc quyền giai đoạn đầu bên trong các thông số của luận điểm đổi mới. Các công ty như Y Combinator, Techstars và Betaworks đã thực hiện điều này một cách chính xác và nó đã mang lại lợi nhuận lớn cho họ. Nó cũng có thể làm điều tương tự cho công ty của bạn.

Mạng lưới này tạo ra một kênh sản phẩm và dịch vụ có thể tiêu thụ trên thị trường. Trong đầu vào, công ty đổi mới tìm kiếm môi trường đầu tư cho các xu hướng tiềm năng, săn lùng cộng đồng khởi nghiệp để hướng tới mục tiêu mua lại, nuôi dưỡng những tài năng đầy hứa hẹn, tạo ra các giả thiết về nhu cầu chưa được đáp ứng trên thị trường, làm thế nào để thực hiện chúng và tiến hành thử nghiệm để công nhận hoặc loại bỏ những giả thiết này. Ở đầu ra, công ty đổi mới đưa ra các hoạt động kinh doanh đã được thử nghiệm thị trường, mỗi hoạt động kinh doanh đều có mô hình hoạt động và mẫu sản phẩm phù hợp. Các hoạt động kinh doanh này có thể tách ra thành những công ty độc lập, bán cho chính công ty mẹ như các đơn vị kinh doanh mới, bán cho những đơn vị kinh doanh hiện tại hoặc các công ty khác.

Quyền tự trị

Nhu cầu tự chủ hoàn toàn tách biệt khỏi công ty mẹ là điều tối quan trọng. Công ty đổi mới cần có một nơi riêng biệt, có thể là cách xa công ty mẹ. Các công ty đã được mua lại cũng có thể được phép ở lại văn phòng ban đầu của họ thay vì buộc phải di chuyển vào trụ sở công ty mẹ.

Đạt được sự tự chủ dường như không phải là chuyện dễ. Nó có nghĩa là không chỉ có quyền mà còn có khả năng hành động độc lập và có thể có nhiều yếu tố tâm lý khác như vật chất và tổ chức. Chủ doanh nghiệp có thể sẽ nhấn mạnh rằng các nhân viên được quyền tự do làm những gì họ muốn, nhưng phải trong khuôn khổ các giới hạn, và khả năng nhận thức của họ sẽ có xu hướng phản ánh những điểm mạnh và điểm yếu có tính lịch sử của công ty. Vì vậy, điều quan trọng là phải thể hiện rõ sự độc lập của công ty đổi mới trong mọi khía cạnh và tránh gây hiểu nhầm.

Để tồn tại: Công ty đổi mới phải có thương hiệu riêng – đây là vấn đề quản lý khó nhằn. Các thương hiệu của công ty và của công ty đổi mới cùng phải được bảo vệ. Doanh nghiệp cần phải được cách ly khỏi những rủi ro thương hiệu do sản phẩm kém hoặc quản lý tệ, trong khi đó, công ty đổi mới cần tránh sự liên kết với thương hiệu công ty mẹ, thường bị coi là lỗi thời, bảo thủ và không hấp dẫn. Trên thực tế, thương hiệu cũ, dù có mạnh đến đâu, cũng không có giá trị gì đối với những dự án kinh doanh có tốc độ phát triển nhanh. Một số các thương hiệu mạnh đã xuất phát từ "hư không" đến đạt được một vị trí cao trong vài năm gần đây: Airbnb, Android, Beats Electronics, Spotify, Nest, Tesla, Uber – thực sự danh sách này còn rất dài.

Quan trọng không kém, công ty đổi mới nên là một thực thể pháp nhân riêng, cũng phát triển giống như tất cả các nhóm khởi nghiệp. Bằng cách này, họ sẽ không cạnh tranh về ngân sách đối với các dây chuyền kinh doanh khác trong doanh nghiệp và sẽ được tự do chuyển nhượng quyền sở hữu nếu cần.

Về vai trò của quyền tự trị thì công ty đổi mới tương tự như skunkworks, nhưng công ty đổi mới là một thực thể rất khác. Đầu tiên và trên hết, nó không chịu sự chỉ đạo từ bộ phận điều hành công ty. Công ty đổi mới không chịu trách nhiệm thực hiện một mệnh lệnh chiến lược, mà nó phát hiện và phát triển cơ hội một cách tự do. Thứ hai, công ty đổi mới không tuyên bố tuyển dụng những nhân viên thông minh nhất trong doanh nghiệp, vì vậy, nó không đưa ra thông điệp có thể gây xúc phạm tới các nhân viên

còn lại rằng họ thật thua kém. Thứ ba, công ty đổi mới không bí mật. Giữ bí mật không giúp mọi người sáng tạo hơn. Công ty đổi mới công khai như bất kỳ bộ phận nào khác trong công ty, thậm chí có thể nhiều hơn thế, nó tạo ra sự phối hợp thị trường thông qua các nền tảng và mã nguồn mở.

Nhân sự

Công ty đổi mới bắt đầu với việc có được đúng người cần thiết. Những nhân viên này không phổ biến trong môi trường doanh nghiệp. Họ có sức sáng tạo phi thường, tràn đầy năng lượng, hướng đến mục tiêu, linh động và độc lập. Động lực của họ không phải là tiền lương, những động viên tinh thần hay các bữa tiệc trong ngày lễ mà họ được thúc đẩy bởi việc chấp nhận chịu rủi ro để gặt hái những phần thưởng. Họ có động lực để thay đổi thế giới.

Tìm ra những người này không hề dễ dàng. Nó không có nghĩa là đưa những người không có tư duy doanh nhân vào công ty đổi mới và kỳ vọng họ đưa ra sản phẩm mới. Họ sẽ coi đó là một sự "vi phạm hợp đồng xã hội", như một trong những nhân viên đã từng tức giận nói với chúng tôi. Đối với những nhân viên thường xuyên đối mặt với rủi ro, việc gia nhập công ty đổi mới không giống như việc nhảy vào hồ bơi để xem họ thích nước như thế nào, mà đó là một chuyến đi biển đầy nguy hiểm trên con tàu rách nát. Một nhà tuyển dụng công ty đổi mới phải sẵn sàng nghiêm túc sàng lọc các ứng viên khi tìm kiếm một đội khởi nghiệp hạng A.

Đội ngũ lãnh đạo công ty đổi mới là một nhóm nhỏ bao gồm một số giám đốc điều hành có thái độ của cả doanh nhân lẫn nhà đầu tư mạo hiểm. Những giám đốc điều hành này tương tự như các đối tác tại một công ty vốn đầu tư mạo hiểm. Họ báo cáo với CEO và ban giám đốc về danh mục sản phẩm và dịch vụ đang phát triển. Họ quản lý đội ngũ đổi mới chủ yếu là các nhóm khởi nghiệp, được tổ chức dưới dạng các nhóm liên chức năng (gồm những người có chuyên môn khác nhau cùng thực hiện mục tiêu chung) có thẩm quyền rõ ràng để vượt qua những rào cản chức năng truyền thống.

Các giám đốc điều hành phải có mối liên hệ chặt chẽ với thế giới khởi nghiệp và có kinh nghiệm khởi nghiệp phong phú. Lý tưởng nhất là họ nên có các kỹ năng tư duy phản biện được rút ra từ kinh doanh, công nghệ và thiết kế. Một số công ty vốn đầu tư mạo hiểm vẫn duy trì mối quan hệ với nhà điều hành và doanh nhân. Đây là một cơ hội tốt để học hỏi.

Duy trì sự ổn định này là một thách thức lớn đối với các doanh nghiệp. Những người làm công ăn lương thường không cam kết ở lại trong những thời điểm khó khăn và họ cũng không phải là động cơ để cải thiện hiệu suất. Tuy nhiên, giám đốc điều hành phải có cả cam kết và động cơ. Nếu lãnh đạo của nhóm đổi mới suy nghĩ giống như các nhà đầu tư mạo hiểm, họ cần phải cam kết như những nhà đầu tư mạo hiểm, những người đầu tư vào các khoản khó sinh lời cho những nhóm khởi nghiệp mà họ bảo vệ. Doanh nghiệp phải đưa ra một cơ chế đãi ngộ buộc các lãnh đạo nhóm đổi mới dồn tâm huyết vào cuộc chơi và cam kết sẽ ở lại lâu dài (xem Chương 4 về Cơ chế đãi ngộ).

Bên dưới các lãnh đạo, đội ngũ đổi mới bao gồm từ ba đến năm người có nền tảng kiến thức kết hợp các lĩnh vực kinh doanh, kỹ thuật và thiết kế. Các nhóm nhỏ có thể phản ứng nhanh chóng với những biến động thị trường ,và như chúng ta đã thấy, họ có thể đạt được rất nhiều hoặc nhiều hơn những nhóm lớn. Họ là các nhóm liên chức năng tách biệt khỏi những rào cản chức năng điển hình của các công ty lớn. Mọi người trong nhóm đều tham gia vào tất cả các chức năng, đặc biệt là lúc bắt đầu: các nhà kinh doanh xem xét kỹ lưỡng những thiết kế, nhà thiết kế chỉnh sửa các mô hình kinh doanh, nhân viên kỹ thuật làm việc với các chỉ số hoạt động chính. Một lần nữa, điểm mạnh là tốc độ. Việc mất thời gian chờ đợi chấp thuận hoặc thông tin phản hồi từ một bộ phận chuyên biệt có thể biến một ý tưởng đầy hứa hẹn thành viển vông.

Đội ngũ sáng tạo nên bao gồm những nhân viên đã chấp nhận chịu rủi ro tài chính cá nhân để đổi lại các phần thưởng tài chính và gồm những người hiểu bản chất đặc biệt của công việc. Trên thực tế, các nhân viên sáng tạo và độc lập nhất sẽ tìm hiểu, đồng thời bị thu hút vào công ty đổi mới một cách tự nhiên. Vào năm 1900, một trong những nhà sáng lập vĩ đại của chúng tôi đã rời khỏi Tây Ban Nha ở tuổi 12, đơn độc và chỉ mang theo quần áo. Ông đã bán tài sản thừa kế tương lai cho anh em của mình để lấy ít tiền và nhảy lên tàu thẳng tiến tới Havana tìm kiếm vận mệnh của mình. Bạn nghĩ rằng ông đã được thuê để làm điều đó?

Chỉ có sự tồn tại của công ty đổi mới trong doanh nghiệp mới giúp cho những người sáng lập công ty khởi nghiệp đang cân nhắc rời công ty để tự tạo lập công việc kinh doanh riêng hấp dẫn hơn – và công ty không chỉ tránh được việc mất những nhân viên có năng lực, tham vọng mà còn tăng thêm lợi nhuận nhờ giữ họ lại. (Mà nếu họ bằng mọi cách vẫn rời khỏi công ty, công ty đổi mới có thể cân nhắc việc đầu tư vào công ty khởi nghiệp của họ.)

Công ty đổi mới cũng có thể thuê người từ bên ngoài, những người này phải có định hướng, kỹ năng và kinh nghiệm phù hợp. Những người từng khởi nghiệp thường không cân nhắc làm việc cho một công ty lớn. Tuy nhiên, khái niệm công ty đổi mới có thể khiến họ suy nghĩ lại. Công ty đổi mới mang lại môi trường sáng tạo giống như môi trường khởi nghiệp với nhiều ý tưởng, nguồn lực và an ninh. Các khoản đầu tư mang tính chiến lược có thể đem lại cho công ty đổi mới sự quan tâm của những người cùng chí hướng trong cộng đồng khởi nghiệp và có thể mua lại các công ty khác để chiêu mộ những người có tài năng, kinh nghiệm và tính cách phù hợp.

Các tiêu chuẩn chấp nhận của công ty đổi mới phải minh bạch. Bất kỳ ai trong doanh nghiệp cũng được hoan nghênh nộp đơn ứng tuyển và cần phải có chính sách rõ ràng để đưa ra các ý tưởng, chấm dứt khởi nghiệp và chuyển đổi ra khỏi hoặc vào các đơn vị kinh doanh khác. Những người không đủ điều kiện cần biết chính xác những gì họ cần cải thiện để có cơ hội được chấp nhận lần sau. Bằng cách đó, công ty đổi mới trở thành động lực thúc đẩy trong công ty chứ không phải bộ phận ưu tú gây ra sự oán giận.

Ngay cả khi có những nhân viên cực kỳ năng động thì phần lớn các công ty khởi nghiệp đều sẽ thất bại. Công ty đổi mới phải chấp nhận thất bại vì đó là con đường duy nhất để học hỏi và từ đó làm giảm những biến động trên thị trường. Tuy nhiên, việc thiếu những thành công có thể sẽ ảnh hưởng đến một số thành viên, đặc biệt là những nhân viên mới bắt nhịp với phong cách của công ty đổi mới. Do đó, nhân viên cần phải được thay đổi hằng quý và cần được phép trở lại vị trí cũ hoặc tương đương nếu họ thấy không phù hợp với công ty đổi mới. Đây là một mạng lưới xã hội an toàn, họ vẫn có tấm vé miễn phí trở lại thế giới cũ. Khả năng chịu rủi ro có thể giảm dần và suy yếu bởi các tình huống thay đổi. Công ty đổi mới cần thay đổi theo thời gian. Một thành viên của công ty đổi mới sở hữu một công ty khởi nghiệp bị đóng cửa hoặc đang gặp khó khăn có thể muốn quay trở lại vị trí cũ mặc dù ít có lợi hơn nhưng có thể lường trước được những biến động.

Đây chính là điều chúng tôi nghĩ là một trong những thế mạnh độc nhất của một doanh nghiệp tinh gọn: có rất nhiều vị trí cần đảm nhiệm ở các lĩnh vực chức năng khác nhau. Công ty nên vượt ra khỏi con đường truyền thống để tìm một nơi khiến những nhà đổi mới tiềm năng sẽ thay đổi ý định và muốn trở về.

Gây quỹ

Chức năng cơ bản của công ty đổi mới là tạo ra lợi tức đầu tư (ROI) cao, vì vậy nó cần có vốn. Tuy nhiên, luôn có những rủi ro cực đoan xung quanh bất cứ khoản đầu tư nào, do vậy ngân quỹ cần phải được giới hạn về quy mô và thời gian để hạn chế những tổn thất có thể xảy ra. Nguồn vốn cần phải được giải ngân trước khi kết thúc thời hạn. Tại thời điểm đó, công ty đổi mới cũng cần phải hoàn thành sứ mệnh của mình, những người đứng đầu sẽ nghỉ hoặc tiếp tục một nhóm công ty đổi mới khác.

Việc phân bổ một lượng vốn đầu tư được định trước là rất cần thiết để tạo cảm giác cấp bách hối thúc các công ty khởi nghiệp. Một đường băng hữu hạn khiến bất cứ hành động nào cũng phải cân nhắc yếu tố sống-còn. Tức là bắt đầu với một khoản tiền nhỏ để chứng minh ý tưởng đó có thể đem lại lợi nhuận 5 triệu đô-la trong vòng hai năm không. Thêm vào đó, một khoản phân bổ hợp lý là từ 20 triệu đô-la (quy mô thông thường của quỹ đầu tư mạo hiểm giai đoạn đầu) và 100 triệu đô-la trong 5 đến 10 năm, giả định rằng không thêm quá 5 triệu đô-la cho bất kỳ lần khởi nghiệp nào. Phạm vi này đủ để ươm tạo một số sản phẩm hoặc dịch vụ, đầu tư vào và/hoặc mua ngay một vài công ty giai đoạn đầu. (Xem chương 12 về Dòng chảy Đổi mới).

Một ưu điểm của việc duy trì phạm vi này ở mức thấp là: Có ít tiền sẽ khiến bạn có động lực để thực hiện với tốc độ nhanh hơn và chấp nhận rủi ro lớn hơn. Chi phí lớn nhất có thể là chi phí cho công ty khởi nghiệp đạt được sản phẩm phù hợp với thị trường, nhưng nhìn chung bạn sẽ phải chú ý các mục tiêu chưa đạt đến mốc quan trọng đó.

Các con số này cũng cần phải tương tự như những quỹ đầu tư mạo hiểm. Các nhà đầu tư mạo hiểm thường lấy 2% phí quản lý hằng năm cùng 20% lợi nhuận đầu tư. Trong một bài đăng blog về cấu trúc tài chính của Union Square Ventures, Fred Wilson đã đưa ra bảng kê tài chính của một quỹ đầu tư mạo hiểm trị giá 100 triệu đô-la trong 10 năm hoạt động (đây không phải là những con số thực tế của Union Square Ventures):

Tổng chi phí quản lý: 20 triệu đô-la

Tổng tiền đầu tư: 80 triệu đô-la

Tổng doanh thu trên đầu tư: 322 triệu đô-la

Tổng lợi nhuận trên đầu tư: 242 triệu đô-la

Tổng số nhân: 4x (322 triệu đô-la/80 triệu đô-la)

Tổng tỷ suất hoàn vốn nội bộ (IRR): 39,2%

Số nhân bao gồm chi phí quản lý: 3,2x

Lợi nhuận bao gồm chi phí quản lý: 222 triệu đô-la

IRR bao gồm chi phí quản lý: 32,9%

Phí lợi nhuận đầu tư: 44 triệu đô-la (20% của 222 triệu đô-la)

Số nhân thuần: 2,56x

IRR thuần: 28,6%

Chi phí quản lý chiếm 20 triệu đô-la (2 triệu mỗi năm), còn lại 80 triệu đô-la cho đầu tư, tạo ra 322 triệu đô-la – thu lại gấp bốn lần trên vốn đầu tư. Ngoài chi phí quản lý, công ty phải trả một khoản phí lợi nhuận đầu tư. Lợi nhuận đầu tư được tính là 20% của tổng lợi nhuận (222 triệu đô-la). Tóm lại, sau 10 năm, các đối tác đầu tư sẽ kiếm được 44 triệu đô-la lợi nhuận đầu tư cùng với 20 triệu đô-la chi phí quản lý, giả sử công ty phát triển trung bình 40% mỗi năm. Do đó, nếu có ba nhà đầu tư, mỗi năm trung bình một nhà đầu tư có được 2,1 triệu đô-la, chủ yếu lợi nhuận kiếm được là từ năm thứ 5 trở đi.

Bạn sẽ muốn tăng số vốn đầu tư khi bạn thành công và tự tin vào khả năng khởi nghiệp của mình. Số tiền đưa vào hoạt động càng nhiều thì chi phí quản lý càng tăng, phí lợi nhuận đầu tư cũng tăng và vốn quay vòng vào hoạt động cũng tăng theo. Và vì thế, không có gì ngăn cản bạn tăng vốn đầu tư từ các nhà đầu tư bên ngoài. Bạn sẽ phải xây dựng quan hệ với các nhà đầu tư khác nếu bạn đang đầu tư vào công ty khởi nghiệp và chắc chắn bạn nên kêu gọi đầu tư từ họ nếu cần gây quỹ đầu tư lớn hơn hoặc giảm bớt rủi ro.

Đo lường thành công

Đối với các nhóm phát triển sản phẩm của doanh nghiệp, thành công được đo bằng đường đi của sản phẩm. Công ty đổi mới có các tiêu chí khác. Thành công của sản phẩm phụ thuộc vào mức độ dịch chuyển từ trạng thái bất ổn định cao sang trạng thái ổn định về thị trường.

Hãy cùng xem xét một vài con số quan trọng để xác định sự phát triển của công ty đổi mới.

Số lượng ý tưởng được xem xét. Theo quy luật về đầu tư giai đoạn đầu, công ty đổi mới cần rút ra những ý tưởng đáng giá nhất từ các ý tưởng có thể thu thập được. Các đặc điểm của một ý tưởng đáng giá có tính chủ quan. Những ý tưởng hay nhất thường có thể bị cười nhạo, vì vậy, bạn không thể đưa ra phán xét dựa trên bản năng trực giác. Tuy nhiên, nhờ những doanh nhân và nhà đầu tư giàu kinh nghiệm, bạn có thể dần dần gọt giũa bản năng của mình để có được các ý tưởng tốt nhất. Rõ ràng, bạn có càng nhiều ý tưởng để lựa chọn càng tốt.

Các ý tưởng bạn đánh giá cao có thể dễ dàng trở thành các chỉ số phù phiếm. Các chương trình tăng tốc khởi nghiệp quảng cáo về số lượng hồ sơ mà họ nhận được và thường làm tăng danh sách này bằng cách đưa ra những mẫu hồ sơ ứng tuyển dễ điền. Đừng quá hào hứng xem xét nhiều ý tưởng mà bỏ qua các tiêu chuẩn của bạn.

Số lượng các thử nghiệm được thực hiện. Tốc độ chạy thử các thử nghiệm càng nhanh, bạn càng nhanh chóng xác định được điều mà những khách hàng tiềm năng muốn và làm thế nào để biến nhu cầu chưa được đáp ứng này thành các hoạt động kinh doanh bền vững. Intuit chạy 8.000 thử nghiệm trong mỗi kỳ thuế, mỗi thử nghiệm kiểm tra một giả thiết về điều khách hàng tiềm năng muốn, họ hành động như thế nào và sẵn sàng chi trả bao nhiêu. Kết quả là, thông qua việc học hỏi tạo ra một cơ sở hợp lý để phân bổ nguồn lực dành cho việc phát triển đặc tính này chứ ko phải đặc tính khác của sản phẩm.

Việc đo lường cũng trở nên dễ dàng hơn dựa trên các chỉ số này. Bạn đếm số thử nghiệm đã thực hiện ngày hôm trước, thực hiện các thay đổi về cấu trúc hay quá trình, đếm số thử nghiệm ngày hôm nay và so sánh chúng với nhau. Con số càng lớn có nghĩa bạn đang xác định thị trường, nhu cầu thị trường và lợi nhuận với độ chính xác càng cao. Mặc dù đây không phải là công cụ hoàn hảo để đo lường khả năng đổi mới, nhưng số lượng thử nghiệm là một chỉ số hữu ích và là phương pháp dễ thực hiện để đánh giá thành công của công ty đổi mới.

Chi phí cho mỗi sản phẩm mẫu. Giai đoạn sản phẩm mẫu (hoặc dịch vụ hỗ trợ chuyên sâu) là dấu mốc quan trọng: Đây là thời điểm bạn có thể thiết lập các tiêu chí cơ sở. Chi phí cho mỗi ý tưởng ở giai đoạn này không quá 50.000 đô-la, trong vòng từ 1 đến 3 tháng. Mô hình này sẽ giúp mỗi nhóm hoàn thiện sáu sản phẩm mẫu (hoặc dịch vụ để thiết lập các chỉ số cơ sở) mỗi năm.

Chi phí tạo ra sản phẩm phù hợp với thị trường. Đây là một chỉ số không hoàn hảo bởi nó có thể dẫn đến khả năng tạo ra các sản phẩm giống như những người khác mà có chi phí thấp hơn so với việc tạo ra cái gì thực sự mới. Tuy nhiên, giống như số lượng các thử nghiệm, đây cũng là một chỉ số hữu ích cho thấy khả năng của công ty đổi mới trong việc phát hiện những nhu cầu chưa được đáp ứng và nhận thức được những sản phẩm thực sự đáp ứng được nhu cầu này. Mục tiêu là giảm chỉ số này theo thời gian.

Lợi tức đầu tư (ROI). Cuối cùng, không có chỉ số nào tốt hơn lợi tức đầu tư. Nếu công ty đổi mới chọn công ty khởi nghiệp của mình, chạy thử các thử nghiệm một cách cẩn thận, thì sẽ phát hiện ra các nhu cầu còn chưa được đáp ứng, tạo ra các sản phẩm và dịch vụ để đáp ứng những nhu cầu này và gây dựng lòng tin của các khách hàng đã mua sản phẩm/dịch vụ. Việc thử nghiệm bổ sung sẽ giúp chúng trở thành những sản phẩm, dịch vụ cần phải có. Và khi sản phẩm phù hợp với thị trường, sản phẩm này sẽ thành công rực rỡ và đem lại lợi nhuận khổng lồ – giống như những tia sáng rực rỡ trong màn trình diễn pháo hoa vào ngày Quốc khánh. (Có thể hình ảnh so sánh này không phù hợp với công ty đổi mới, nhưng chắc hẳn bạn hình dung ra được cảnh tượng đó.) Cuối cùng, ROI là thước đo thực sự cho sự đổi mới của doanh nghiệp.

Cấu trúc đổi mới doanh nghiệp thực tế

Trường hợp: Hội chợ đầu tư mạo hiểm Qualcomm, Ricardo dos Santos, Nguyên Giám đốc cấp cao phát triển kinh doanh của Qualcomm

Qualcomm đã tạo ra cuộc cách mạng viễn thông di động nhờ các con chip xử lý nhỏ hơn, rẻ hơn và hiệu quả hơn cho các thiết bị di động. Tuy nhiên, lãnh đạo của Qualcomm cũng nhận ra nhu cầu cần phải tạo ra các siêu đổi mới. Do đó, vào những năm 2000, Ricardo dos Santos, Giám đốc Phát triển kinh doanh cấp cao của Qualcomm đã biến hòm thư góp ý của công ty thành cỗ máy phát triển các mô hình kinh doanh vượt ra khỏi năng lực cốt lõi của công ty. Từ năm 2006 đến năm 2011, ông đã tạo ra một chương trình tinh thần doanh nhân nội bộ hoàn thiện, bao gồm một chương trình đào tạo ba tháng, đầu tư hạt giống và bàn giao cho các đơn vị kinh doanh hiện có. Nỗ lực tiên phong của ông đã tiên đoán thời đại cho các chương trình tinh thần doanh nhân nội bộ và những phòng thí nghiệm đổi mới, đồng thời làm sáng tỏ một hướng đi tiến tới sự đổi mới doanh nghiệp hiệu quả.

Ông đã tham gia Hội chợ đầu tư Qualcomm như thế nào?

Tôi đã ở Qualcomm từ 2003 tới 2012. Năm 2006, vị CEO này đã nói: "Ở đây, những người khác cũng có các ý tưởng. Chúng ta phải làm cách nào để tạo ra một hệ thống lắng nghe các ý tưởng từ bất cứ ai." Tôi đã cho rằng, đây là cơ hội tốt để thực hiện đổi mới mở từ bên trong công ty.

Chương trình này đã hoạt động như thế nào?

Nó bắt đầu từ một website huy động nguồn lực cộng đồng. Các nhân viên có thể tự do gửi các ý tưởng và những quản lý có thể quyết định lựa chọn ý tưởng nào. Tuy nhiên, sau đó chúng tôi cần phương thức để thực hiện các ý tưởng đó. Vì vậy, tôi đã quyết định tạo ra một góc tinh thần doanh nhân trong công ty. Từ phiên bản thứ hai, tôi đã thấy mình cần có cả ý tưởng và người giành chiến thắng với ý tưởng đó, người này có phong thái của doanh nhân, sẵn sàng bảo vệ ý tưởng của mình. Khi tôi còn ở Học viện công nghệ Massachusetts, tôi đã thấy các cuộc thi về kế hoạch kinh doanh – ở đó, những sinh viên ngành kinh doanh và ngành kỹ thuật đã làm việc với nhau để cùng thuyết trình về sản phẩm. Đây là nơi ý tưởng của tôi đã nảy sinh và trở nên ngày càng rõ rệt. Chúng tôi tiếp nhận các ý tưởng từ khắp công ty và chọn lựa những ý tưởng mà chúng tôi thấy thú vị nhất. Những người đưa ra các ý tưởng này được mời vào một nhóm nhỏ và tham gia một chương trình đào tạo, tại đó họ được đào tạo, huấn luyện và truyền kinh nghiệm, do đó, họ có được tầm nhìn tốt hơn để thực hiện ý tưởng của mình. Cuối cùng, chúng tôi đưa ra một tuần để thuyết trình sản phẩm cho các lãnh đạo công ty. Lúc này, chúng tôi hy vọng một đơn vị kinh doanh sẽ xem xét và cho phép các nhóm được thông qua và ủng hộ họ nhiều hơn. Tôi cho rằng chúng ta có thể đề xuất những thứ hoàn toàn khác nhau, ngay cả các ý tưởng kỹ thuật bắt đầu từ nghiên cứu ở trường đại học. Chúng tôi có thể cấp bằng sáng chế, mua lại các công ty khởi nghiệp và không phụ thuộc vào bất cứ dự án R&D nào. Các dự án R&D có sân chơi riêng, còn đây là một loạt các khả năng khác.

Phương pháp khởi nghiệp tinh gọn đã đóng vai trò gì?

Tôi muốn biến những người nghiệp dư này thành các chuyên gia. Tôi bắt đầu tìm kiếm phương pháp để làm điều đó. Tôi đã tìm thấy phương pháp khởi nghiệp tinh gọn. Và cuối cùng, những gì chúng tôi đang làm cũng tương tự như những gì các công ty khởi nghiệp làm – tìm kiếm những nhà đầu tư. Bạn không biết mình có cái gì cho đến khi bạn gặp lại nó. Tôi đã nói với họ rằng hãy nghĩ mình là

những công ty khởi nghiệp và dạy cho họ những nguyên tắc cơ bản. Họ vẫn có công việc hằng ngày, nhưng đã tạo thành các nhóm nhỏ và được đào tạo để tìm ra những cơ hội, được phê duyệt nhanh chóng và xây dựng sản phẩm mẫu. Vì vậy, những người giơ tay nói "Tôi sẽ làm việc bán thời gian tại Qualcomm để thực hiện ý tưởng của mình" sẽ là những người nhận được các kỹ năng về khởi nghiệp tinh gọn. Chúng tôi đã có được Ideo, Steve Blank, Brant Cooper và những tên tuổi khác để chỉ cho họ phương pháp thực hiện.

Các lãnh đạo đã phản ứng ra sao?

Họ rất ấn tượng về những gì chúng tôi làm được. Họ chưa bao giờ nghĩ có thể đồng thời thấy được những bài diễn thuyết và trình diễn công nghệ cũng như các phản hồi thực tế từ thị trường.

Còn bộ phận kinh doanh thì sao? Họ có lựa chọn những ý tưởng tốt nhất không?

Là một doanh nhân, điều tôi quan tâm nhất không chỉ về công nghệ mà còn cả mô hình kinh doanh. Hãy cẩn trọng với những gì bạn yêu cầu! Công ty vẫn còn chưa sẵn sàng với điều này. Có hàng loạt các đề xuất mỗi năm, một số đề xuất yêu cầu các bộ phận kinh doanh quay trở lại thời điểm họ đang thành công để xem xét họ đã làm gì khi đó. Sau đó, những người phản đối xuất hiện. Chờ chút! Những ý tưởng này là gì? Bạn nghĩ bộ phận R&D là vô dụng sao? Bạn biết đấy, đây là các vấn đề chính trị công ty. Rất khó để chuyển đổi mô hình kinh doanh một cách đột ngột và cũng rất khó để chấp nhận các ý tưởng không phải do bộ phận của bạn nghĩ ra. Tôi có quá nhiều sự chú ý đến vị trí của mình, vì vậy, sự ghen tức cũng nảy sinh.

Ông có thay đổi phương pháp của mình không?

Tôi đã chỉnh sửa và hoàn thiện nó trong khi thực hiện. Tôi bắt đầu bằng việc đảm bảo các ý tưởng được bố trí một cách có chiến lược, bắt đầu hợp tác với những người thực sự cần phải có để thực hiện các ý tưởng. Một số đã được công ty thông qua và tiếp nhận.

Hãy chia sẻ với chúng tôi về những thành công lớn nhất

Đó là Zeebo, một trò chơi console có chi phí thấp nhằm vào thị trường các nước đang phát triển. Nó được tách ra và liên doanh với một công ty khác. Nhân viên đã đề xuất ra ý tưởng này được tham gia liên doanh này và trở thành một CEO thực sự. Nhưng thật không may, cuối cùng nó đã bị đóng cửa. Nó đã thực sự sản

xuất và bán được một số sản phẩm, nhưng chưa đủ để tạo ra sự đột phá cần thiết. Có thể là do vấn đề thực hiện hay do ý tưởng còn thiếu sót. Nhưng họ đã cố gắng. Họ đầu tư rất nhiều tiền và cũng học hỏi được rất nhiều về thị trường trò chơi, đồng thời tích hợp nền tảng di động vào các loại thiết bị khác. Ví dụ mà tôi thích đó là Blur, sau đó trở thành Vuforia, nền tảng tương tác thời gian thực trên điện thoại di động của Qualcomm. Qualcomm đã dành rất nhiều công sức cho ý tưởng này và bây giờ, nó là một vũ khí lợi hại về các thuật toán thị giác máy tính (computer-vision), được tối ưu hóa cho các nền tảng di động, với vấn đề quan tâm là điện năng tiêu thụ. Hiện tại, ý tưởng này đang tìm kiếm những cách khác để có doanh thu và phát triển kinh doanh.

Ngoài những sản phẩm đó, vị CEO này đã có được kinh nghiệm về những thị trường mới mà anh ta không thể biết được nếu không thực hiện theo phương pháp này. Những dự án này, ngay cả khi chỉ tồn tại trong vài tháng, cũng đủ thú vị. Nó giống như thay vì trả tiền cho một công ty tư vấn để có một báo cáo nghiên cứu, thì nhân viên của anh ta đã tạo ra một báo cáo nghiên cứu. Vị CEO nói: "Tôi đã không biết rằng những chiếc xe đang giao tiếp với nhau thông qua giao thức DSRC[17]. Tôi cần phải chú ý nhiều hơn tới những gì xảy ra trong không gian p2p[18] của xe."

Một lợi ích khác của Hội chợ đầu tư đó là nó khuấy động thị trường. Nó đưa ra cảnh báo cho bộ phận R&D: Bộ phận R&D cần phải tăng cường nỗ lực đổi mới, nếu không thì chúng tôi sẽ hướng sự quan tâm tới những nhà không chuyên này. Trong những năm qua, những người trong bộ phận R&D đã bắt đầu tìm kiếm những thứ mới mẻ hơn, hấp dẫn hơn.

Tại sao Qualcomm đã kết thúc chương trình này vào năm 2011?

Cuối cùng, vị CEO nói: "Hãy đưa chương trình này cho bộ phận R&D, để họ sở hữu nó và xem mọi thứ có trơn tru hơn không." Việc làm này đã xóa đi vấn đề chính trị. Bây giờ, họ đã đổi tên thương hiệu thành ImpaQt. Họ làm điều này một vài lần trong năm và nhấn mạnh những thách thức lớn mà người đứng đầu bộ phận R&D đưa ra. Bộ phận R&D đi theo hướng dễ dàng hơn bởi nó sở hữu chương trình thay vì để chương trình độc lập, lạ lẫm như khi tôi bắt đầu. Điều nguy hiểm là họ không thể suy nghĩ vượt ra khỏi khuôn khổ hoặc cân nhắc các ý tưởng mô hình kinh doanh. Nhưng nó vẫn là cơ hội mở cho bất cứ ai trong công ty, vẫn còn thời gian chuẩn bị, các giám đốc điều hành vẫn có thể xem những bài thuyết trình về ý tưởng của họ. Vì vậy, Qualcomm đã không từ bỏ việc trưng cầu ý tưởng từ nhân viên. Họ muốn các nhân viên

phát triển và hiểu rằng cần phải làm chứ không phải gợi ý bằng câu chữ rằng họ cần một hệ thống mà nhân viên sẽ làm việc trong giai đoạn đầu của ý tưởng trước khi nó được trình bày để kêu gọi tài trợ. Các cơ sở đó vẫn còn tồn tại trong công ty.

Thành công về tài chính của chương trình được đánh giá như thế nào?

Chúng tôi đã tổ chức Hội chợ đầu tư trong 5 năm và mỗi năm chúng tôi gửi một bản báo cáo cho các giám đốc điều hành, yêu cầu họ tiếp tục tài trợ cho chúng tôi. Theo tính toán của tôi, chúng tôi đầu tư hàng trăm triệu đô-la vào các dự án và đã tạo ra giá trị trên một tỷ đô-la cho công ty. Nhưng nó thật sự rất khó khăn. Tôi có ngân sách để nuôi dưỡng các ý tưởng, phát triển quảng cáo và thực hiện công việc theo dõi với một khoản tiền thưởng. Sau đó, một số người khác sở hữu các ý tưởng và đầu tư tiền vào những ý tưởng này, do đó, tôi khó có thể theo dõi được. Vuforia có khá nhiều biến động và có thêm những người khác cùng tham gia, vì vậy, việc đòi hỏi danh tiếng thực sự không dễ dàng với tôi. Tôi cần sử dụng những điều này để quảng bá cho chương trình năm sau, nhưng tôi lại phải học cách không nói ra, "Đó là tôi! Chính tôi đã nghĩ ra ý tưởng đó!"

Từ những kinh nghiệm, ông đã rút ra bài học gì?

Bản thân các ý tưởng là vô ích. Ý tưởng cộng với chương trình tăng tốc thì không phải là không có ý nghĩa gì, bởi vì ít nhất mọi người có thể học hỏi được quy trình và điều gì đó có giá trị để tạo ra các cơ hội mới. Tuy nhiên để có cơ hội tốt cho việc thực hiện các ý tưởng xuất sắc nhất, cần phải có một cơ sở hạ tầng để ươm tạo. Điều này có thể được thực hiện trong một vườn ươm chuyên nghiệp, tại đây bạn có thể gặp những vấn đề liên quan đến hội chứng not-invented-here (chối bỏ những ý tưởng mới từ bên ngoài) khi bạn chuyển giao; hoặc trong các đơn vị kinh doanh hiện tại, nó yêu cầu nhiều kỹ năng quản lý khác nhau và chịu được áp lực từ các dự án này. Giai đoạn thực hiện có vẻ đơn giản, nhưng có thể trở nên phức tạp khi nó không phải là một phần của chiến lược công ty nhằm đa dạng hóa những điều mới.

Vì vậy, bài học là các công ty cần phải tư duy một cách hệ thống và toàn diện về phương pháp đổi mới. Nếu chỉ nhìn vào một yếu tố như ý tưởng hay khuyến khích tinh thần doanh nhân từ nhân viên, đây có thể là một sự khởi đầu tốt và có thể sẽ đem lại một số đề xuất thú vị, nhưng bạn phải sẵn sàng để theo đuổi nó.

Chương 4
Cơ chế đãi ngộ

Những doanh nhân trong doanh nghiệp khác nhau về tính sáng tạo và độc lập nhưng có sự khác biệt cơ bản hơn, đó là: Họ có động lực từ các mục tiêu hoàn toàn khác nhau. Hầu hết nhân viên được thúc đẩy bởi các nguyện vọng về an ninh, khen ngợi và một cơ hội làm việc cho các dự án mà họ quan tâm. Trái lại, các doanh nhân lại có động lực từ tính tự chủ và thành tích.

Các nhà nghiên cứu tại Havard đã chỉ ra hai kiểu doanh nhân. Một số doanh nhân có động lực chủ yếu từ mong muốn tự chủ, nhu cầu được làm chủ mà không phải dựa dẫm hay đổ lỗi cho ai khi mọi việc không như mong muốn. Những người này có xu hướng bắt đầu những doanh nghiệp nhỏ như cửa hàng bán lẻ và nhà hàng. Kiểu còn lại được thúc đẩy bởi nhu cầu đạt được thành tựu to lớn, thành lập các ngành công nghiệp mới hay xây dựng những công ty khổng lồ. Họ thu được số vốn lớn hơn, xây dựng nhiều doanh nghiệp tham vọng hơn và cuối cùng tạo ra được tác động tích cực to lớn đối với thế giới xung quanh khi họ thành công. (Tuy nhiên, hậu quả cũng nặng nề hơn nếu như họ thất bại.)

Tuy nhiên, kiểu doanh nhân thứ hai là những người mà bạn muốn thu hút và nuôi dưỡng. Có rất nhiều giai thoại xoay quanh những người này, nhưng hầu hết đều dựa trên thực tế. Họ từ bỏ công việc hiện tại, đến sống ở trong gara của bố mẹ, lấy tiền đầu tư từ bạn bè và người thân, tạo nên những khoản nợ không mong muốn, thuyết phục hết lần này đến lần khác và trả lời có với mọi câu hỏi. Đây là kiểu người sẽ trải qua khó khăn rất lớn trong việc tạo ra những sản phẩm mới và đưa chúng ra thị trường.

Sức mạnh của sự tăng giá trị cổ phần

Những doanh nhân chạy theo thành tích là những người mà bạn

cần cho nhóm đổi mới của mình. Tuy nhiên, họ gần như không bao giờ muốn làm việc cho những công ty lâu đời. Không phải vì công việc trong doanh nghiệp là một thách thức lớn hơn cả việc ở dưới tầng hầm tối tăm và sống nhờ mì gói, mà là vì công việc trong doanh nghiệp không cho phép họ đương đầu với những rủi ro lớn để đổi lấy những giá trị nằm ngoài sức tưởng tượng. Đối với họ, việc nhận một công việc ổn định với mức lương cực cao hay một khoản mời chào đắt giá là một sự lãng phí thời gian – không phải vì lương không đủ hậu hĩnh mà bởi tỷ lệ rủi ro/lợi nhuận không phù hợp với tầm nhìn của họ về thế giới. Họ đang tìm kiếm cơ hội để mạo hiểm mọi thứ chỉ để đổi lại khoản lợi nhuận theo cấp số mũ. Nói theo nghĩa đen, họ chấp nhận 99% rủi ro bị phá sản để đổi lấy 1% cai trị thế giới.

Biz Stone đã bỏ lại hợp đồng mua bán cổ phiếu trị giá 2 triệu đô-la khi ông rời Google. Thay vào đó, ông đã chọn 2% của một dự án mới được khôi phục từ một mạng podcasting thất bại có tên Odeo. Công ty khởi nghiệp đó chính là Twitter và tính đến tháng 9 năm 2013, Mail Online ước tính tài sản ròng của Stone trị giá khoảng từ 200 triệu đô-la đến 2 tỷ đô-la. Đó là việc khiến ông đã bỏ qua 2 triệu đô-la để làm.

Đối với các doanh nhân như Biz Stone, cơ chế bù đắp truyền thống không còn thích hợp nữa. Ngay cả mức lương sáu con số và hợp đồng mua bán cổ phiếu cũng không có ý nghĩa gì khi một nhóm nhỏ những người tài năng và đầy nghị lực có thể tạo ra một công ty trị giá hàng tỷ đô-la chỉ trong vòng một năm. Họ không có động cơ nào để trình bày những ý tưởng xuất sắc với công ty sẽ trả lương cho họ. Tự bản thân họ có thể làm được ra nhiều tiền hơn.

Quả là chặng đường dài để nói rằng nếu bạn muốn những doanh nhân chạy theo thành tích đổi mới trên danh nghĩa công ty của bạn thì việc cần làm là chia sẻ cho họ một phần lớn giá trị tăng thêm của cổ phần. Những người có ý tưởng tốt và sẵn sàng hy sinh xương máu, mồ hôi và nước mắt để biến những ý tưởng này trở thành sự thực sẽ không làm theo cách nào khác. Hãy đợi đã! Bạn định đi đâu? Đừng lo lắng, điều đó cũng xảy ra với doanh nghiệp. Nhà quản lý có thể không phân biệt được một nhóm đổi mới có giá trị ít hơn số tiền lương của họ và một nhóm đổi mới được ước tính trị giá hàng trăm triệu đô-la. Mô hình đãi ngộ duy nhất có hiệu quả là trả cho họ tương ứng theo giá trị mà họ tạo ra.

Tại những doanh nghiệp sở hữu tư nhân và chưa thành lập một công ty đổi mới riêng biệt, có thể không có sẵn cổ phần. Những trường hợp như vậy đòi hỏi sự sáng tạo. George Kliavkoff, người

đồng lãnh đạo bộ phận giải trí tại Hearst, đã thiết lập các chương trình chia sẻ lợi nhuận thay vì cổ phần. Tuy nhiên, trong bối cảnh của một công ty giai đoạn đầu, mô hình đãi ngộ như vậy có thể sẽ phản tác dụng. Bạn không muốn nhóm đổi mới tối ưu vì lợi nhuận trước khi sản phẩm của họ đạt đến mức độ phù hợp với thị trường.

Sức mạnh thúc đẩy từ giá trị tăng thêm của cổ phần thẩm thấu vào công ty đổi mới. Tất cả những người liên quan đều cần phải tham gia ở mức độ nào đó, từ giám đốc điều hành đến nhóm đổi mới, từ nhân tài được mua lại đến nhân sự hỗ trợ. Chúng ta hãy cùng xem xét các công thức đãi ngộ mang tính động lực cao cho mỗi vị trí.

Giám đốc điều hành

Giám đốc điều hành bộ phận đổi mới tương đương với những nhà đầu tư mạo hiểm (VCs), vì vậy mức đãi ngộ của họ phải được cơ cấu theo cùng một cách thức. Họ nên được động viên không chỉ bằng tiền lương mà bằng tiềm năng tăng trưởng của công ty khởi nghiệp họ quản lý. Có thể họ có nền tảng về kinh doanh, do đó họ sẽ quen với cách sắp xếp này.

Thu nhập điển hình của nhà đầu tư mạo hiểm bao gồm hai thành phần: một tỷ lệ phần trăm lợi nhuận tích lũy (một phần chia sẻ lợi nhuận ròng) và phí quản lý bao gồm tỷ lệ phần trăm tài sản dưới quyền quản lý. Công thức thông thường là 20% lợi nhuận tích lũy và 2% phí quản lý thường niên. (Xem chương 11 về Đầu tư khi không thể sáp nhập để biết thêm chi tiết về sự phân bổ vốn đầu tư mạo hiểm.)

Chi phí quản lý giống như mức lương, trong chừng mực mà người nhận có thể tin tưởng mỗi năm, bất kể vốn của họ có tăng lên hay không. Vì lý do đó, một số nhà quan sát cho rằng điều này là lạm dụng và một số doanh nghiệp có cách riêng để quyên góp chi phí quản lý cho các quỹ từ thiện hoặc sử dụng các dịch vụ cho công ty khởi nghiệp của họ. Trong một công ty đổi mới ươm tạo doanh nghiệp, nơi công ty đầu tư toàn bộ hoặc phần lớn số vốn, thì việc quản lý tài sản là vấn đề đơn giản hơn rất nhiều so với một doanh nghiệp đầu tư mạo hiểm, nơi tập hợp vốn đầu tư từ nhiều đối tác và cổ đông hữu hạn. 2% có vẻ cao trong trường hợp này, do đó 1% chi phí quản lý mỗi năm hợp lý hơn. Ví dụ, trong một khoản đầu tư trị giá 20 triệu đô-la, chi phí quản lý sẽ là 200.000 đô-la được chia cho ba giám đốc điều hành, mức bảo đảm hằng năm sẽ là 67.000 đô-la. Mức chi phí này sẽ còn tăng lên nếu họ chứng minh

được sự thành công của mình và vốn đầu tư tăng lên.

Và các giám đốc quản lý sẽ kiếm được 20% lợi nhuận tích lũy vào cuối vòng đời của quỹ, ví dụ trong năm năm. Đến lúc đó, một số công ty khởi nghiệp sẽ có được động lực đáng kể.

Nhóm đổi mới

Các giám đốc điều hành của công ty đổi mới cũng tương đương với những nhà đầu tư mạo hiểm, các nhóm đổi mới cũng như những nhà sáng lập của công ty khởi nghiệp và thù lao của họ cũng theo một công thức tương ứng. Những nhà sáng lập thường lấy 50% mức lương tương ứng cộng thêm 20% cổ phần trong cổ phiếu phổ thông. (Nhân viên tham gia cùng những nhà sáng lập thường dành 90% mức lương thông thường của họ để đổi lấy quyền mua cổ phiếu với mức giá ưu đãi.)

Tương tự, các thành viên nhóm đổi mới cũng nhận được 50% mức lương cộng với tiền từ quyền sở hữu trong công ty khởi nghiệp của họ (xem chương 9 về Ươm tạo từ bên trong) với điều kiện rằng cổ phần kết hợp của họ được cộng dồn không quá 51%. Sự sắp xếp này tuy mang lại ít sự đảm bảo, nhưng vẫn bảo vệ tính tự chủ và cho họ động lực mạnh mẽ để nỗ lực đạt được lợi nhuận cao. Bạn đang cho họ cơ hội để thay đổi thế giới và trở nên giàu có, họ nên sẵn sàng từ bỏ lối sống an nhàn để đổi lấy cơ hội. Đồng thời, đề nghị của bạn phải vượt qua chi phí cơ hội, đem lại cho họ thoả thuận trong doanh nghiệp tốt hơn so với số tiền mà họ nhận được từ các nhà đầu tư nếu có ý định ra đi. Công ty đổi mới phải cho phép các thành viên trong nhóm đổi tiền lương lấy cổ phần tới giới hạn chấp nhận rủi ro của họ. Áp lực phải thực hiện là một phần của phép màu giúp đổi mới xảy ra.

Các thành viên trong nhóm không xác định đầy đủ vai trò của họ như những doanh nhân có thể bỏ cuộc khi gặp khó khăn. Những sự ra đi như vậy gây tốn kém cho doanh nghiệp, gây tổn thất không chỉ về chuyên môn mà còn về tinh thần đồng đội và động lực. Để hạn chế tình trạng xin nghỉ việc, cổ phần của các thành viên trong nhóm nên được trao theo thời gian. Trong thế giới khởi nghiệp, sự phân bổ 20% của người sáng lập được chia thành 5% mỗi năm và kéo dài trong bốn năm. Sự sắp xếp này thường bao gồm hạn ngạch một năm, nghĩa là các thành viên trong nhóm rời khỏi công ty trong vòng một năm sẽ mất toàn bộ cổ phần. Điều này giúp tránh khả năng một người nào đó sẽ bỏ đi với số cổ phần sở hữu đáng kể sau vài tháng làm việc. 5% cổ phần được trao vào ngày đầu tiên của năm thứ hai, sau đó tích lũy tuyến tính theo

biểu kế ngày.

Sáp nhập

Việc sáp nhập với mục đích để duy trì công ty và/hoặc sản phẩm của công ty (đối lập với việc thu nạp nhân tài) làm gia tăng thách thức đối với vấn đề đãi ngộ. Chúng tôi mô tả cấu trúc này trong chương Sáp nhập sớm (Chương 10). Như chúng tôi đã nhấn mạnh, một điểm vô cùng quan trọng đó là cung cấp cho những nhà sáng lập, đặc biệt là CEO sáng lập đãi ngộ đủ lớn để có thể ở lại và làm việc cho doanh nghiệp. Đối với một số doanh nhân, việc sáp nhập không phải là chiến thắng mà là sự thất vọng, mối quan tâm hàng đầu của họ là thành công. Các gói đãi ngộ phải xét đến yếu tố này.

Những nhà sáng lập của các công ty được mua lại được trả bằng cả tiền mặt và cổ phiếu trong doanh nghiệp và/hoặc trong công ty đổi mới. Hãy chú ý đến cơ cấu thỏa thuận sao cho những nhà sáng lập không muốn ra đi. Các khoản đầu tư dài hạn và lợi nhuận là "chiếc còng tay vàng" nổi tiếng có thể là công cụ hữu ích để giữ chân những nhà sáng lập quan trọng tham gia công ty đổi mới trong một khoảng thời gian dài.

Mua lại nhân tài

Trong các trường hợp sáp nhập được thực hiện nhằm mục đích có được nhân tài, không giống như mua lại sản phẩm, bản thân công ty khởi nghiệp không thể tự tồn tại khi thay đổi quyền sở hữu và nhân viên của công ty khởi nghiệp đó sẽ gia nhập đội ngũ của công ty mua lại. Những người này sẽ trở thành thành viên của nhóm đổi mới và phải nhận được cùng mức đãi ngộ với 50% mức lương thông thường cộng với một phần cổ phần. Khoản tiền sáp nhập không thuộc về nhà đầu tư được phân chia bởi nhóm này và đối tượng của khoảng thời gian đầu tư dài hạn. Tùy thuộc vào thời gian sáp nhập, họ cũng có thể sẽ nhận được một khoản tiền thưởng duy trì hằng năm.

Đối với nhân viên không phải là người sáng lập, một công ty khởi nghiệp là một tập thể đoàn kết và điều quan trọng là phải tránh phá vỡ cấu trúc này. Cách tiếp cận hợp lý là tăng mức lương thực lĩnh theo tỷ lệ phần trăm đáng kể và trao cho họ quyền chọn mua cổ phần.

Nhân sự bổ sung

Vào giai đoạn đầu trong lịch sử của công ty đổi mới đã ươm tạo, có

thể không cần nhân viên khác ngoài giám đốc điều hành và nhóm đổi mới. Tuy nhiên, khi hoạt động phát triển, nhân viên bổ sung có thể là những khoản đầu tư giá trị. Tư vấn pháp lý tại chỗ có thể đẩy nhanh các vụ sáp nhập và đầu tư; quản lý nguồn nhân lực có thể giải phóng những giám đốc điều hành để tập trung vào các vấn đề đổi mới; và một người phụ trách truyền thông có thể quản lý các phương tiện truyền thông xã hội và những thông tin liên lạc khác. Những người này không đóng vai trò khởi nghiệp, do đó họ sẽ được thuê với mức lương toàn phần với quyền chọn mua cổ phần trong doanh nghiệp và/hoặc trong công ty đổi mới.

Cơ chế đãi ngộ cho đổi mới doanh nghiệp

Trường hợp: Hearst Entertainment, George Kliavkoff, đồng Chủ tịch

Được thành lập năm 1887, Hearst Corporation đã làm thay đổi hoàn toàn diện mạo của phim ảnh, truyền hình và Internet. Họ nổi lên như một tập đoàn đa phương tiện hình mẫu về báo chí (15 tờ báo hằng ngày và 36 tờ báo hằng tuần), tạp chí (Cosmopolitan, Esquire và O, The Oprah Magazine), mạng cáp (A&E, ESPN, Lifetime, History) và truyền hình phát sóng (29 đài).

George Kliavkoff gia nhập Hearst vào năm 2009 với tư cách là Phó Giám đốc điều hành kinh doanh tại Major League Baseball (Liên đoàn bóng chày Hoa Kỳ) đồng thời là giám đốc kỹ thuật số của NBC Universal, Kliavkoff đã đạt được những thành công nổi bật trong đó có Hulu, một công ty liên doanh giữa các đối thủ cạnh tranh chính bao gồm NBC Universal, News Corp và Disney-ABC đi tiên phong trong lĩnh vực phân phối truyền hình trực tuyến thương mại. Hiện tại, ông giám sát Hearst Ventures và là đồng Chủ tịch Bộ phận Giải trí của Hearst, bao gồm liên doanh sản xuất truyền hình và mạng cáp (ESPN, A+E, History). Ông đã trao đổi với chúng tôi về những động lực giúp thúc đẩy đổi mới doanh nghiệp.

Phương pháp tiếp cận đổi mới của cá nhân ông là gì?

Tôi có một cách tiếp cận riêng vì tôi luôn luôn thực hiện nó bên trong những tổ chức lớn và truyền thống. Major League Baseball, NBC Universal và Hearst là những công ty truyền thông truyền thống mà tôi cần phải đổi mới để bảo vệ sự tồn tại của họ và phát triển lên thành các doanh nghiệp mới. Hầu hết sự đột phá đến từ bên ngoài những tổ chức lớn, do đó là một nhà đột phá bên trong

một tổ chức lớn không phải là chuyện tầm thường.

Ông có thấy rằng các doanh nhân và nhân viên có động lực từ những điều khác nhau không?

Những doanh nhân thành công và những nhân viên tiêu biểu có điểm tương đồng trong việc họ đều muốn chiến thắng, giải quyết những vấn đề thực tế và làm việc trong những dự án tạo nên sự khác biệt. Tuy nhiên, họ lại khác nhau trong tư duy về cơ chế đãi ngộ. Đó là một trong những thử thách lớn.

Tầm quan trọng của việc cung cấp những đãi ngộ đặc biệt cho những nhân viên có tư duy doanh nhân là như thế nào?

Vâng, bạn phải làm vậy hoặc bạn sẽ không thu hút và giữ chân được những nhân viên có tính cạnh tranh. Những người có tố chất kinh doanh muốn tham gia vào giá trị mà họ tạo ra. Họ có rất nhiều cơ hội để làm điều đó bên ngoài cấu trúc một doanh nghiệp lớn cho nên bạn cần phải có khả năng cạnh tranh. Tuy rằng cơ chế đãi ngộ đóng vai trò vô cùng quan trọng trong việc thu hút và giữ chân những người phù hợp nhưng cũng cần phải xét đến những yếu tố khác trước khi bạn đi đến quyết định thuê người đầu tiên.

Theo ông những yếu tố đó là gì?

Tôi có một danh sách gồm năm yếu tố. Đầu tiên, trong bất kỳ tổ chức lớn nào, bạn cần sự hỗ trợ từ cấp cao nhất. CEO và Ban giám đốc phải ủng hộ những gì bạn đang làm, nếu không tất cả sẽ thất bại. Thứ hai, bạn phải có năng lực và nhận sự hỗ trợ từ các tổ chức cần thiết để xây dựng những cấu trúc độc nhất, ví dụ như khởi sự một công ty hoặc hình thành một liên doanh với đối thủ cạnh tranh lớn nhất. Bạn phải sẵn sàng theo đuổi những cấu trúc có cảm giác không phù hợp trong môi trường doanh nghiệp. Thứ ba, điều quan trọng là phải có sự phân cách vật lý. Nếu một công ty khởi nghiệp thành công, nó không thể ở trong cùng một vị trí và cùng tòa nhà với công ty mà nó đang cố gắng bứt phá. Major League Baseball nằm trên đại lộ Park Avenue trong khi Major League Baseball Advanced Media lại nằm trong một không gian chật hẹp ở trung tâm Chelsea Market. Tôi đã thiết lập các công ty ở những thành phố khác với khoảng cách tương tự nhằm tạo ra sự phân cách đó. Thứ tư, bạn cần kiên nhẫn về vốn. Bạn cần phải hiểu những gì không lập tức phát triển và rằng bạn cần phải đầu tư để thu lại lợi nhuận. Điều này dễ dàng hơn rất nhiều khi làm trong một công ty tư nhân. Nếu có những cổ đông đang nghĩ về lợi nhuận hằng quý, bạn có lẽ sẽ bị giới hạn về số tiền đầu tư tiếp

theo trong các dự án mạo hiểm mới. Và thứ năm, bạn phải có phương pháp tiếp cận một danh mục đầu tư và hiểu rõ rằng, một số dự án sẽ thất bại. Bạn phải làm quen với điều đó. Bạn không thể phạt những người điều hành của các sáng kiến thất bại. Nếu họ làm tốt, bạn phải ủng hộ và thúc đẩy việc đó.

Quay lại với vấn đề đãi ngộ, các doanh nghiệp tổ chức công ty khởi nghiệp của họ như thế nào để có thể trao cho nhân viên một phần trong giá trị tăng thêm của cổ phần?

Có một số điều họ có thể làm, hầu hết là xoay quanh cấu trúc của công ty khởi nghiệp. Hulu khởi đầu là một liên doanh giữa NBC Universal và News Corp. Sau đó, chúng tôi bán một phần liên doanh cho vốn tư nhân và tạo ra quyền chọn cổ phần. Do đó, nhân viên được đối đãi giống như các doanh nhân kỹ thuật số truyền thống hơn là những giám đốc điều hành trong các tổ chức lớn. Trên thực tế, chúng tôi đã đưa những nhà đầu tư bên ngoài vào bởi chúng tôi biết họ sẽ yêu cầu nhóm quản lý phải được đãi ngộ phù hợp cho một công ty khởi nghiệp kỹ thuật số, bao gồm cả cổ phần. Điều đó giúp chúng tôi thu hút được những CEO và đội ngũ tuyệt vời. Tại Major League Baseball, chúng tôi thành lập một công ty riêng biệt. Mỗi đội trong số 30 đội nhận được một phần cổ phần và một phần được dành riêng cho những giám đốc điều hành đang làm việc cho dự án đó.

Ông có thể xây dựng cấu trúc tương tự bên trong một công ty tư nhân như Hearst không?

Tại Hearst, chúng tôi không có kế hoạch cổ phần cho bất kỳ ai bởi không có cổ phần để chia sẻ trong bất kỳ lĩnh vực kinh doanh nào của chúng tôi. Do đó, chúng tôi phải tạo ra những đãi ngộ đủ tốt, nếu không muốn nói là tốt hơn, so với những gì mà các đối thủ cạnh tranh đưa ra cho các kỹ sư. Ví dụ, chúng tôi đã tạo ra kế hoạch chia sẻ lợi nhuận hoạt động giống như bản sao của cổ phần. Phần lợi nhuận mỗi năm của dự án mới được dành riêng để chia sẻ cho các nhân viên và toàn bộ nhân viên đều có phần trong kế hoạch đó. Ở một số khía cạnh, điều đó hấp dẫn hơn đối với nhân viên so với kế hoạch quyền chọn cổ phần trực tiếp bởi nó không đòi hỏi phải tiền tệ hóa đầu ra và không phải là sự kiện chỉ xảy ra một lần. Về cơ bản, nó là khoản tiền thưởng đặc biệt gắn kết trực tiếp tới khả năng tạo lợi nhuận của doanh nghiệp để phân bổ phù hợp lợi ích của công ty và nhân viên trong công ty khởi nghiệp. Nó cũng có những hiệu ứng dây chuyền thú vị. Nếu là nhà quản lý của doanh nghiệp đó, mỗi lần bạn tuyển dụng một nhân viên mới và trao cho người đó những điểm thưởng, bạn sẽ pha loãng cổ

phần của chính mình và của cả các nhân viên khác. Do đó, chỉ tuyển dụng một người nếu bạn nghĩ họ sẽ làm tăng giá trị đủ lớn để bù vào phần đã bị pha loãng phát sinh khi trao điểm cho họ.

Việc đưa ra những kế hoạch đãi ngộ khác nhau cho các nhóm đổi mới và những nhân viên khác có gây ra vấn đề về tinh thần nhân viên không?

Dĩ nhiên là có. Bạn có những lĩnh vực kinh doanh thành công, có lợi nhuận và đang làm ra tiền, do đó bạn có khả năng thu hút nhân tài mà không cần trao cổ phần. Trong khi đó, những người trong dự án mới có 10% cổ phần. Bạn có thể mở cánh cửa đó nhưng rất khó. Bạn sẽ nghe được ý kiến từ trưởng bộ phận của các đơn vị kinh doanh trả lương như sau: "Đợi đã, tôi đã làm việc vất vả vì công ty, tôi đem lại một báo cáo lãi lỗ có giá trị lớn, tại sao tôi không có 10%?" Bạn phải sẵn sàng cho điều đó.

Nhiều CEO doanh nghiệp phản đối lại việc tách lập các công ty khởi nghiệp nội bộ và việc trao cổ phần cho nhân viên trên cơ sở những hành động này làm giảm giá trị cổ phiếu của doanh nghiệp. Ông trả lời họ như thế nào?

Hulu được thành lập như một liên doanh. NBC Universal và News Corp mỗi bên sở hữu 50% vốn. Sau đó, chúng tôi bán 10% cho vốn tư nhân. Do đó, có, bạn có thể nói rằng, chúng tôi đã pha loãng 10% giá trị cổ phần của mỗi công ty. Tuy nhiên, tôi lại phản biện rằng việc đưa một nhà đầu tư bên ngoài vào tạo giá trị cao cho một công ty vẫn chưa vận hành. Nó tạo thêm tính hợp pháp giúp thu hút và giữ chân những tài năng tuyệt vời để xây dựng doanh nghiệp đó. Nó đưa các nhà đầu tư vào hội đồng quản trị, người đã biết những lợi ích lâu dài của Hulu, trái ngược với việc vắt kiệt nó vì lợi ích của các cổ đông. Do vậy, việc đưa các nhà đầu tư từ bên ngoài vào có giá trị thay vì tạo ra sự pha loãng. Khi Major League Baseball thành lập công ty truyền thông kỹ thuật số Major League Baseball Advanced Media, họ đã trao 90% cho 30 đội bóng chày và giữ lại 10% làm cổ phần để kiếm lời cho các giám đốc điều hành. Nếu họ trao 100% cho 30 đội bóng chày thì phần của giám đốc điều hành sẽ thấp hơn và mức độ tăng trưởng kinh doanh sẽ bị đình trệ. Thay vào đó, việc làm này đã tạo ra một phần lớn hơn nhiều để bù lại 10% pha loãng đó. Nếu cho đi cổ phần mà không đổi lấy lợi ích thì chắc chắn bạn sẽ pha loãng chính bản thân mình. Nhưng nếu cổ phần được sử dụng để gia tăng tốc độ tăng trưởng của công ty khởi nghiệp và đảm bảo rằng bạn có những tài năng vận hành nó thì sự pha loãng trở nên đáng giá mỗi ngày.

Những nhà sáng lập công ty khởi nghiệp thường lấy 50% từ tiền lương để đổi lấy một phần cổ phần. Đây có phải là mô hình phù hợp cho việc đổi mới doanh nghiệp không?

Điều này có thể thu hút được nhiều người lo sợ rủi ro hơn so với những người chấp nhận rủi ro, phụ thuộc vào bản chất của doanh nghiệp mà bạn đang cố gắng xây dựng. Nếu đang xây dựng một trang tài chính cá nhân có tính bảo mật cao, bạn có thể sẽ muốn thu hút những người lo ngại rủi ro. Điều đó có nghĩa là bạn sẽ dựa vào sự bù đắp về mặt tiền lương trên cơ sở thị trường với giá trị cổ phần tăng thêm thấp hơn hoặc phần chia sẻ lợi nhuận thấp hơn. Nếu đang xây dựng một thứ gì đó thực sự đột phá, yêu cầu phải chịu chấp nhận rủi ro cao, bạn có thể muốn thu hút một ai đó sẵn sàng nhận mức lương thấp và sẵn sàng tham gia vào một ván cược với bạn dựa trên lợi ích từ cổ phần và chia sẻ lợi nhuận.

Những người đến từ thế giới khởi nghiệp đã quen với mô hình này?

Người bình thường trải qua kinh nghiệm khởi nghiệp đầu tiên có thể tìm kiếm kiểu đánh cược đó. Tuy nhiên, phần lớn trong số các trải nghiệm khởi nghiệp đó không có tác dụng. Facebook và Twitter là trường hợp ngoại lệ trên thế giới, không phải là quy luật. Hầu hết mọi người đi làm cho các công ty được đầu tư mạo hiểm không bao giờ nhận được khoản chi trả dựa trên cổ phần cho phần tiền lương của họ. Do đó, thường xuyên có những người bình thường đang mạo hiểm khởi nghiệp để cố gắng lần thứ hai hoặc thứ ba giảm thiểu rủi ro đó trong khi vẫn giữ lại một phần giá trị tăng thêm của cổ phần và đãi ngộ dựa trên hiệu suất. Họ có thể là những doanh nhân vĩ đại ngay cả khi họ đã trải nghiệm qua một số công ty không thành công.

Tại sao các tập đoàn lại không có xu hướng đổi lương lấy cổ phần hoặc lợi nhuận?

Điều này thực sự là rất khó. Nó rất nặng nề và đau đớn. Nó bao gồm những thất bại mà hầu hết các nhà lãnh đạo né tránh bằng mọi giá. Một phần của việc trở thành một doanh nhân đó là hiểu rằng trong một danh sách, thì hầu hết mọi việc đều không có tác dụng và rằng nếu bạn bắt đầu 10 việc thì sẽ thất bại 6 hoặc 7. Bạn phải sẵn sàng chịu đựng sự càn quét của thất bại để có thể tìm thấy thành công. Hầu hết các nhà lãnh đạo dành sự nghiệp của mình để tránh thất bại chứ không đương đầu với nó. Đó là một tư duy khác biệt.

Chương 5
Tầm nhìn

Luận điểm đổi mới

Công ty đổi mới được tạo ra để giúp các cơ hội đổi mới phát triển thành sản phẩm có thị trường. Nhưng cơ hội là gì? Những tiêu chí nào công ty đổi mới có thể sử dụng để quyết định theo đuổi hoặc từ bỏ cơ hội nào tại xuất phát điểm? Câu trả lời phụ thuộc vào luận điểm đổi mới của công ty đổi mới.

Luận điểm đổi mới là những giải thích về các ý tưởng mà bạn quan tâm hỗ trợ. Nó mô tả một thị trường mà bạn xác định là đòn bẩy cho sự phát triển trong một khoảng thời gian cụ thể (ví dụ trong 5 năm tới) và là niềm tin thúc đẩy việc đưa ra quyết định để ươm tạo một ý tưởng cụ thể, đầu tư vào một công ty, hoặc mua lại một công ty nào đó.

Nhiều nhà đầu tư sử dụng một công cụ tương tự được biết đến là luận điểm đầu tư và hai công cụ này hoàn toàn giống nhau. Ví dụ, trên blog, Union Square Ventures gói gọn luận điểm đầu tư của mình như sau: "Các mạng lưới người dùng lớn, được phân biệt thông qua trải nghiệm người dùng và được bảo vệ thông qua các hiệu ứng mạng." (Toàn văn luận điểm này khá dài và có thể tìm thấy trên mạng). Luận điểm này hướng công ty tới các lĩnh vực tập trung vào trải nghiệm người dùng và hiệu ứng mạng có thể phát triển trên quy mô rộng lớn.

Điều quan trọng là cần phân biệt một luận điểm với một chủ đề. Chủ đề là một phạm vi rộng lớn như một lĩnh vực (giáo dục, y tế, hóa dầu), một công nghệ (di động, mạng xã hội, hoặc đám mây), hoặc một nền tảng (iOS hoặc Android). Nó không đề cập gì đến các động lực ảnh hưởng tới lĩnh vực đó. Rất nhiều nhà phát triển và nhà đầu tư lựa chọn một chủ đề làm kim chỉ nam. Ví dụ điển hình

là Betaworks, nhà phát triển của TweetDeck, đã bị Twitter mua lại. Chủ đề của nó là các ứng dụng thời gian thực đã có thành công vang dội. Những kết nối và danh tiếng của Betaworks khi là người đứng đầu trong chủ đề của mình đem lại cơ hội tiếp cận phi thường tới các hợp đồng hàng đầu, đem lại những khoản đầu tư tại Airbnb, OMGPop và Tumblr.

Tuy nhiên, theo đuổi một chủ đề có thể dẫn tới việc bỏ xó các cơ hội phù hợp với chủ đề rộng hơn mà không có tư duy phù hợp về các động lực thúc đẩy thành công. Nó thúc đẩy tâm lý bầy đàn khi các lĩnh vực và công nghệ trở nên phù hợp với thời thế hơn. Ngược lại, luận điểm đưa ra định nghĩa rộng về loại hình kinh doanh bạn quan tâm và thường không xét đến lĩnh vực, công nghệ, hay nền tảng. Nó tổng hợp các động lực thị trường có thể dẫn đến thành công.

Luận điểm đổi mới là một bộ lọc các cơ hội và nếu không có nó thì rủi ro danh mục đầu tư của bạn sẽ chệch khỏi quỹ đạo của thị trường mục tiêu là rất cao. Luận điểm đổi mới giới hạn phạm vi của các dự án bạn đang thực hiện. Bằng cách này, nó trở thành một con đường để học tập. Bằng cách hướng những khoản đầu tư vào các kiểu dự án cụ thể, luận điểm trở thành công cụ để đánh giá xem hiểu biết của bạn về thị trường có chính xác không. Theo thời gian, nó giúp phát triển nghiệp vụ chuyên môn và nhận dạng các mô hình, cuối cùng cho phép bạn tối đa hóa thành công và có thể học hỏi từ thất bại.

Luận điểm đồng thời là phương tiện giao tiếp hiệu quả với thế giới bên ngoài. Khi mọi người hiểu điều bạn đang quan tâm, một cộng đồng những người có cùng mối quan tâm có thể tập hợp lại xung quanh bạn và những người không có cùng mối quan tâm sẽ tự động được sàng lọc. Một luận điểm vững chắc có thể gây cảm hứng cho mọi người tạo ra những ý tưởng mà bạn có thể tận dụng.

Hiểu thị trường

Một luận điểm khả thi phải dựa trên diễn biến của thị trường tương lai, không phải những gì mà công ty của bạn đã làm tốt trong quá khứ. Do đó, việc đầu tiên của hoạt động kinh doanh, trước khi bạn lập kế hoạch chính là trở nên quen thuộc với thị trường hiện tại.

Mối đe dọa lớn nhất đến từ một luận điểm giới hạn trọng tâm vào hoạt động kinh doanh mang tính di sản của doanh nghiệp. Nó

khiến nhà doanh nhân nội bộ xem bản thân như một hiệp sĩ với sứ mệnh mở rộng hoạt động kinh doanh hiện tại của doanh nghiệp. Điều này dẫn sự cân bằng giữa thị trường đang trong quá trình hướng tới đột phá mới và doanh nghiệp đang cố gắng để giữ lãnh thổ của mình. Phần lớn thời gian không tìm ra được cân bằng nào sinh lợi. Nếu doanh nghiệp hoạt động trong một lĩnh vực không còn phát triển nữa thì thị trường sẽ tiếp tục thay đổi và sẽ bỏ lại doanh nghiệp ở phía sau. Nền tảng khách hàng không còn duy trì tăng trưởng cao khiến doanh nghiệp giảm lợi nhuận.

Mặt khác, nếu luận điểm quá rộng, bạn không thể xây dựng một thể thống nhất các nguồn lực, mối liên hệ và chuyên môn mà bạn có thể áp dụng vào các dự án trong tương lai. Cách duy nhất để xây dựng một nền tảng vững chắc cho đổi mới là tập trung vào việc tìm hiểu một thị trường được xác định rõ ràng theo thời gian.

Để hình thành luận điểm giúp định hướng bạn tới các cơ hội tăng trưởng cao trong tương lai, có thể lấy cảm hứng từ các vườn ươm doanh nghiệp, những chương trình tăng tốc doanh nghiệp và các nhà đầu tư mạo hiểm có uy tín. Các nhà đầu tư giai đoạn đầu có khuynh hướng đi theo những xu hướng mới nổi hơn là những người tham gia vào thị trường khác. Các đơn vị tăng tốc doanh nghiệp như Techstars là nguồn lực tuyệt vời, đặc biệt nếu bạn có thể đăng ký với vai trò là một cố vấn. Qua đó, bạn có thể tham dự những buổi trình diễn công nghệ, và sớm thấy được cách tư duy của thế hệ các doanh nhân tiếp theo. Bạn có thể xác định các nhà đầu tư mạo hiểm thành công và nghiên cứu những luận điểm dẫn dắt quyết định của họ. Bạn có thể tìm thấy luận điểm của một doanh nghiệp đầu tư mạo hiểm trên website của họ.

Khó có thể đánh giá mức độ thành công của một doanh nghiệp đầu tư mạo hiểm do cuộc chơi vẫn chưa kết thúc cho tới khi tất cả các công ty ra khỏi một nguồn ngân quỹ cụ thể. Hai nguồn thông tin có thể giúp ích trong vấn đề này đó là: CB Insights và MatterMark. Các dịch vụ trực tuyến này cung cấp cơ sở dữ liệu về hàng loạt các công ty tư nhân, lĩnh vực hoạt động và những nhà đầu tư của họ. Hai trang này cung cấp dữ liệu thời gian thực bao gồm số vốn, nguồn tài trợ, tốc độ tăng trưởng, số nhân viên... cùng các số liệu phân tích giúp dễ dàng so sánh và đối chiếu.

Thông tin này giúp bạn vượt qua được sự cường điệu hóa đầy rẫy trong các bản tin và chỉ tập trung vào những chỉ số hiệu suất quan trọng. Bạn có thể tìm thấy quỹ đầu tư mạo hiểm nào có đầu tư nhiều nhất trong năm vừa qua, quỹ nào có tỷ lệ tiếp tục đầu tư cao nhất... Bạn cũng có thể xác định (và tránh) các nhà đầu tư mạo

hiểm "dở sống dở chết" vẫn tiếp tục tổ chức các cuộc họp nhưng không còn tiền để đầu tư. Khi có hết những dữ liệu này và thông cáo báo chí, bạn sẽ dễ dàng xác định các doanh nghiệp có danh tiếng và đà phát triển tốt nhất. Những luận điểm và hành động của họ có thể là những gợi ý hữu ích cho các xu hướng mà bạn cần quan tâm.

Sau khi lựa chọn một vài quỹ có tín hiệu tốt, hãy cân nhắc tham gia với vai trò là một đối tác hữu hạn. Các nhà đầu tư mạo hiểm năng động liên tục tạo các quỹ mới và nếu bạn thể hiện sự quan tâm tham gia, họ sẽ lấy tiền của bạn với vai trò là đối tác hữu hạn. Ví dụ, nếu công ty đổi mới của bạn tập trung vào thị trường truyền thông, bạn có thể tham gia một quỹ đầu tư vào các công ty khởi nghiệp truyền thông. Các đối tác hữu hạn có thể tham gia vào những cuộc họp nhà đầu tư thường niên và có thể tiếp cận các nghiên cứu không được công bố. Điều này giúp bạn có được một vị trí thuận lợi có thể tiếp cận các hoạt động đầu tư khởi nghiệp hơn bất cứ ai trong ngành báo chí. (Xem chương 11 về Đầu tư khi không thể sát nhập để có thêm thông tin về quan hệ đối tác hữu hạn).

Các nghiên cứu được công bố cũng rất hữu ích. Ví dụ, Mary Meeker – một đối tác tại Kleiner Perkins – công bố một báo cáo thường niên về xu hướng mạng Internet đem lại những thông tin vô cùng giá trị về thị trường di động, máy tính để bàn, dịch vụ web và công nghệ đám mây. Báo cáo của bà là tài liệu mà bất cứ ai đầu tư vào những lĩnh vực này đều cần phải có.

Hình thành một luận điểm đổi mới

Hãy lưu ý rằng luận điểm đổi mới của bạn là một giả thiết hoạt động. Nó là một công cụ định hướng cho các hoạt động của các bộ phận đổi mới nhưng cũng đồng thời là một công cụ để học tập. Nó sẽ phát triển khi bạn trở nên quen thuộc với thị trường và năng lực của công ty đổi mới. Hãy khiến nó trở thành một tài liệu được chia sẻ bởi các bên liên quan và bắt đầu từ việc quan sát cách thị trường thay đổi trong thời gian gần đây; ví dụ, trong vòng 5 năm từ lúc bắt đầu. Nó nên cộng hưởng mạnh mẽ với những niềm tin và đam mê sâu sắc của các giám đốc điều hành.

Điều đó cho thấy các luận điểm đổi mới thường xoay quanh các nhóm, các sản phẩm mà họ đặt mục tiêu tạo ra hoặc những thị trường mà họ có ý định nhắm tới. Xuất phát từ các nhóm, luận điểm có thể hiểu đại khái là "Các nhóm có các đặc điểm x, y và z thường có xu hướng tạo ra được những sản phẩm bom tấn". Xuất

phát từ các sản phẩm, luận điểm có thể hiểu là "Các sản phẩm có khả năng x, y và z sẽ phát triển nhanh nhất về số lượng khách hàng của doanh nghiệp". Phương pháp tiếp cận tập trung vào thị trường có thể tạo ra một luận điểm như "Các thị trường xoay quanh các phương pháp x, y, z sẽ có những đột phá lớn trong vòng 36 tháng tới".

Mỗi giám đốc điều hành đưa ra ba luận điểm, tập hợp các luận điểm và cố gắng tìm ra điểm chung giữa chúng. Sau đó, cùng thống nhất về một luận điểm mà tất cả các giám đốc đều ủng hộ. Cuối cùng, trình bày luận điểm đó với các nhóm sáng tạo và tiếp tục làm việc cho tới khi tất cả mọi người đều tham gia. Điều quan trọng là tất cả mọi người phải có chung chí hướng.

Triển khai luận điểm

Tại thời điểm đó, đã đến lúc đưa luận điểm vào thực tiễn. Bạn sẽ phải bắt đầu triển khai luận điểm trước khi có nhận thức rõ ràng về mối liên quan giữa luận điểm đó với các điều kiện thực tế.

Nếu bạn đang bắt đầu từ đầu, cách đơn giản nhất là đầu tư với vai trò là đối tác hữu hạn trong một vài quỹ đầu tư mạo hiểm đầy hứa hẹn. Khi bạn xây dựng danh mục về khởi nghiệp nội bộ, đầu tư và sát nhập, bạn sẽ đồng thời phải xây dựng mạng lưới các nhà tài trợ và các doanh nhân. Cuối cùng, mạng lưới này sẽ trở thành một nguồn vô giá với các quan điểm về phương thức phát triển của thị trường, bạn sẽ có một vị thế tốt để sớm phát hiện ra các xu hướng và tách các tín hiệu ra khỏi nhiễu tạp. Vòng cấp vốn đầu tiên của New York và Philadelphia coi việc có một mạng lưới đa dạng là một phần không thể thiếu trong chiến lược của họ. Họ đã đầu tư 125 triệu đô-la vào hàng loạt các công ty khởi nghiệp với niềm tin rằng, sự đa dạng giúp các đối tác có thể tiếp cận nhiều doanh nhân và thị trường hơn.

Hãy dành ba đến sáu tháng đầu tiên để hoàn thiện luận điểm của bạn. Hãy để nó dẫn hướng cho một vài khoản đầu tư, xem chúng hiệu quả ra sao và sau đó rà soát để phản ánh tốt hơn những gì bạn đã học được. Điều quan trọng là dựa vào chính những kinh nghiệm của bản thân trong việc đánh giá và hoàn thiện luận điểm. Việc tìm hiểu những quyết định của các công ty khác đem lại một số chỉ dẫn về phương pháp phù hợp đối với bạn vì bạn không có thông tin hoàn chỉnh về những căn cứ để đưa ra các quyết định đó. Về mọi thứ liên quan đến doanh nghiệp tinh gọn, tôn chỉ là thử nghiệm và lặp lại.

Trường hợp: Upfront Ventures, Mark Suster, Giám đốc phụ trách Đối tác

Mark Suster là một trong những nhà đầu tư mạo hiểm có tầm nhìn tốt nhất trong nước. Ông tốt nghiệp Đại học California, San Diego với tấm bằng kinh tế và đầu quân cho Accenture, nơi ông thực hiện việc tích hợp hệ thống cho các công ty trên toàn Châu Âu. Sau khi nhận bằng Thạc sỹ quản trị kinh doanh từ trường Đại học Chicago, ông tiếp tục làm việc tại Accenture với trọng tâm là Internet và chiến lược thương mại điện tử. Ông đã thành lập công ty đầu tiên vào năm 1999 và nền tảng SaaS cho lĩnh vực kỹ thuật và xây dựng quy mô lớn sau đó được French Sword Group mua lại. Ông sáng lập công ty thứ hai, một hệ thống quản lý nội dung có tên Koral tại Thung lũng Silicon vào năm 2005. Sau đó, ông đã bán nó cho Salesforce.com và giữ vai trò Phó Giám đốc phụ trách sản phẩm tại công ty này. Suster tham gia Upfront Ventures năm 2007, nơi ông tập trung vào các công ty công nghệ giai đoạn đầu, bao gồm các khoản đầu tư vào DataSift, Maker Studios và Invoca. Ông viết blog trên bothsidesofthetable.com.

Phương pháp tiếp cận đổi mới của cá nhân ông là gì?

Tôi là một nhà đầu tư. Việc của tôi là hỗ trợ các nhà đổi mới. Một trong những lỗi lớn nhất mà các nhà đầu tư mắc phải là nghĩ rằng bản thân họ có những ý tưởng lớn. Phần lớn thì những nhà đầu tư công nhận các nhà lãnh đạo tài năng là những nhà đổi mới với quyền riêng của họ. Vì là người đã xây dựng hai công ty và công nhận những con người này nên tôi có thể đề nghị quyền giám sát. Để có thể đổi mới, bạn cần phải sẵn sàng thách thức các quy tắc thông thường. Điều đó khó khăn hơn mọi người nghĩ rất nhiều. Nó có thể giúp ích cho một xã hội về tổng thể nhưng lại luôn có những cá nhân gặp thất bại. Tôi chỉ dành thời gian với nhà thiết kế hàng đầu về xe máy hiệu suất cao. Ông ấy kỳ vọng sản xuất ra những chiếc siêu xe năng lượng mặt trời với giá 15.000 đô-la và những kẻ thua cuộc rõ ràng là các nhà sản xuất động cơ đốt trong, những công ty xăng dầu. Khi bạn đứng lên chống lại các ngành công nghiệp mạnh như vậy, mọi người sẽ đấu tranh lại một cách mạnh mẽ. Cần có một Edward Snowden[19], người có thể hiểu rằng cách duy nhất để chống lại hệ thống là phải làm điều gì đó kịch tính, cho dù gặp nguy hiểm cho bản thân. Đó là những gì cần thiết để trở thành một nhà đổi mới. Tôi vẫn thường thấy những người không muốn phá vỡ khuôn khổ. Có rất nhiều người trong số họ đã học tại Harvard hoặc đã làm việc cho Goldman Sasch. Họ không muốn tấn công các cơ sở giáo dục, các ngành công nghiệp, hoặc

những nguyên tắc chung của đất nước. Do đó, họ không thực sự đổi mới.

Tầm quan trọng của một luận điểm hoặc chủ đề trong việc xác định các cơ hội nào để theo đuổi như thế nào?

Việc có một luận điểm vững chắc là sáng suốt. Hãy lấy một ví dụ. Hiện nay, có thể được coi là thông minh nếu hiểu rằng điện toán di động đang định hình việc xây dựng các ứng dụng, hệ thống và chúng sẽ tiếp tục phát triển như thế nào. Điều đó làm thay đổi bản chất của toàn bộ các phần mềm vì điện toán di động là một yếu tố nhỏ hơn, mang tính cá nhân và thường có thể cho biết bạn đang ở đâu. Vì vậy, chúng tôi bắt đầu với một luận điểm cấp cao về điện toán di động có thể mở ra cơ hội đầu tư cho những ai có thể phá vỡ những gì đã được thiết lập trong thời kỳ tiền di động. Đồng thời, bạn có hai hệ sinh thái di động, iOS và Android, chủ yếu kiểm soát bởi sự độc quyền. Điều đó ảnh hưởng đến cách tư duy của bạn về phân phối và mọi thứ khác. Vì vậy, để có thông tin cụ thể hơn, tôi tin tưởng vào một nền tảng mở. Tôi tin rằng Apple đang cố gắng chiếm ưu thế trong hệ sinh thái bằng cách buộc mọi thứ phải được tải xuống thông qua cửa hàng ứng dụng của hãng, với mức thuế doanh thu lên đến 30% và việc này sẽ không thể duy trì lâu dài được. Tôi cũng tin rằng, nhiều hệ thống mở hơn sẽ xuất hiện. Do đó, tôi tìm kiếm các giao dịch và khuyến khích mọi người tiếp cận tôi nếu họ có sự đổi mới theo luận điểm đó.

Những cạm bẫy nào cần tránh khi nói đến một luận điểm?

Bạn phải cân nhắc mức độ mở của luận điểm là hẹp hay rộng và phải cẩn trọng không để luận điểm của mình quá cứng nhắc.

Tôi biết nhiều nhà đầu tư có động lực từ các luận điểm đều có đáp án cho mình. Họ bắt đầu với đáp án này và tìm kiếm một đội ngũ phù hợp. Họ nói rằng: “Chúng tôi tin tưởng rằng máy bay không người lái sẽ có tác động đột phá đối với nông nghiệp” và sau đó tìm kiếm các doanh nghiệp đang chế tạo những gì phù hợp với luận điểm của họ. Như vậy là quá hạn hẹp, họ nên có tầm nhìn rộng hơn. Ví dụ, tôi tin rằng trong tương lai truyền hình sẽ giống dịch vụ video qua mạng internet thay vì dịch vụ này sẽ giống truyền hình. Tôi tin rằng định dạng 22 phút đã biến mất. Chất lượng của nội dung sẽ giảm đáng kể và mọi người sẽ không quan tâm. Câu chuyện sẽ không cần thiết phải tuyến tính và sẽ giống trò chơi điện tử hơn. Tôi đã đưa ra tầm nhìn về định hướng ngành công nghiệp video và nhận lại chỉ trích từ mọi người. Tuy nhiên, tôi không tìm kiếm một người nào đó nói rằng, “Mark, chúng tôi

biết anh muốn các video giống trò chơi điện tử hơn. Chúng tôi đang xây dựng một công ty dựa trên luận điểm của anh." Tôi muốn có người nói rằng: "Tôi biết về anh qua bài viết của anh nhưng tôi có ý tưởng táo bạo về cách video được xem qua kính 3-D thực tế ảo."

Ông có thể đưa ra một số hướng dẫn để tránh không để luận điểm bị quá rộng hoặc quá hẹp không?

Tôi sẽ hoàn toàn có cơ hội trả lời câu hỏi này nếu như mỗi năm tôi có hai tuần để tạo ra các ý tưởng có giá trị cao, chọn lọc các ý tưởng đó và đưa ra 15 luận điểm đầu tư. Nhưng tôi lại không phải là người đó.

Ông trải qua quá trình phát triển một luận điểm như thế nào?

Điều này đòi hỏi phải có kinh nghiệm. Tôi không nghĩ bạn có thể làm được mà không có các yếu tố khác tác động. Tôi đã làm việc nhiều năm với vai trò là một doanh nhân. Tôi đã quan sát thị trường phần mềm. Tôi đã đọc cuốn Thế lưỡng nan của nhà cải tiến của Clayton Christensen khi còn làm cho một công ty phần mềm và cố gắng giảm chi phí bán hàng và phát triển phần mềm, quan sát cách các công ty như Salesforce.com đang biến điều đó thành hiện thực. Bạn cần phải cởi mở để đọc những tác phẩm của người khác, suy ngẫm và cố gắng áp dụng nó vào thế giới riêng của mình.

Vậy quy trình của ông là gì?

Tôi dành thời gian suy nghĩ về thị trường và cố gắng học hỏi từ tất cả những dữ liệu mà tôi thấy được. Sau đó, tôi phải hệ thống hóa những gì mà tôi biết và phát triển các quy tắc. Điều đó hầu như vẫn luôn xảy ra khi tôi viết một bài đăng trên blog, chuẩn bị một bài thuyết trình, hay dạy cho một ai đó. Sau đó, tôi phải nói "Được rồi, mình thực sự nghĩ thế nào?" Tôi suy luận từ trên xuống dưới, do vậy tôi có xu hướng bắt đầu từ những nguyên tắc cấp cao trước. Một cuốn sách rất có ảnh hưởng tới tôi đó là The Pyramid Principle (Nguyên lý kim tự tháp Minto) của Barbara Minto. Bà ấy nói rằng hầu hết mọi người đều là những người thu thập dữ liệu. Họ nghĩ rằng cuối cùng họ sẽ tổng hợp tất cả các dữ liệu đó lại và nó sẽ cho thấy các xu hướng, từ những xu hướng ấy, họ sẽ đưa ra được các giả thiết và có thể kiểm nghiệm giả thiết của mình để đưa ra kết luận. Tôi đến từ trường phái đối lập. Tôi tin rằng, kinh nghiệm của một người, trực giác và logic đem lại những ý tưởng hợp lý. Hãy cân nhắc câu hỏi như "Điều gì sẽ xảy ra về mặt địa

chính trị nếu có ô tô điện?" Bất kỳ một người thông minh, có khả năng đọc tốt nào cũng có thể dự thảo một bộ giả thiết ở cấp cao và đó là điều tôi làm. Tôi chọn bất kỳ chủ đề nào mà tôi có chút kiến thức và tạo ra một bản phác thảo ở cấp cao. Sau đó, tôi phân cấp từ trên xuống dưới kim tự tháp, tìm kiếm bằng chứng chứng minh hoặc bác bỏ các giả thiết của mình. Lấy Bitcoin làm ví dụ: Tôi tin rằng một đồng tiền cần phải tồn tại để giúp mọi người chuyển tiền qua biên giới quốc tế tại các quốc gia không có tự do xã hội. Tôi không biết liệu điều đó có đúng không. Sau đó, tôi tìm kiếm bất cứ thứ gì tôi cần để khẳng định giả thiết này. Thứ nhất, tôi cần phải tin rằng mọi người trong đất nước không có tự do xã hội có cảm giác mạnh mẽ rằng chính phủ chống lại lợi ích kinh tế của họ. Thứ hai, tôi cần phải tin rằng họ có kiến thức công nghệ và khả năng tiếp cận các hệ thống để mua, bán và luân chuyển Bitcoin cũng như để hiểu tại sao đây là đồng tiền hợp lý. Thứ ba, tôi cần phải tin rằng công nghệ của họ có cấp độ mã hóa phù hợp để chính phủ không thể phá vỡ được. Sau đó, tôi tạo ra giả thiết cấp tiếp theo.

Luận điểm của ông là gì?

Luận điểm của tôi thực sự đơn giản. 70% các khoản đầu tư của tôi là vào doanh nhân. Tôi trở lại với người có tầm nhìn lớn về điều họ muốn xây dựng và kiến thức chuyên môn thế mạnh của họ. Do đó, họ có lợi thế hơn so với người khác, họ muốn thách thức các tổ chức và xây dựng điều gì đó lớn lao, đồng thời có tư tưởng không từ bỏ khi phải đối mặt với những thách thức không thể tránh khỏi. Thông thường, mọi người sẽ xây dựng công ty để bán. Tôi quay lại với những doanh nhân xây dựng công ty vì họ muốn xây dựng chúng. Và tôi cũng đầu tư vào những ngành kinh tế, các công ty có khả năng tạo ra những sản phẩm làm giảm lạm phát cơ bản và tạo ra những cơ hội thị trường lớn hơn, mặc dù các công ty đó có thể tạo ra lợi nhuận biên thấp hơn và có tổng doanh thu thấp hơn. Nếu nhìn vào lịch sử đổi mới trên mạng Internet, cho dù đó là Skype, Google, Whatsapp, eBay, YouTube, Amazon, hay Craiglist, tất cả đều giúp giảm lạm phát. Họ đều đưa chi phí ra ngoài phương trình và mang lại các giá trị cho khách hàng với mức giá thấp hơn và do đó nắm bắt được thị trường rất lớn khiến các cơ quan nắm quyền rất khó có thể thách thức họ. Ngoài ra, tôi còn đầu tư vào những gì mà tôi biết. Ví dụ, tôi thấy sự xuất hiện của Bitcoin, công nghệ in 3-D và một số công nghệ đột phá khác nhưng đó không phải là những gì tôi biết rõ nên tôi không đầu tư nhiều vào đó.

Điều gì tạo nên một nhà đầu tư vĩ đại?

Phần lớn yếu tố tạo nên một nhà đầu tư vĩ đại là các đãi ngộ và những điều khuyến khích bạn huy động tiền vào. Tôi sẽ kể cho bạn một câu truyện ngắn về Hollywood. 15 năm trước, tôi đã đến gặp một trong những nhà sản xuất phim, chương trình truyền hình và truyền thông hàng đầu trên thế giới. Chúng tôi đã ăn trưa vài lần với nhau và ông ấy hỏi tôi làm thế nào để có thể tham gia vào các giao dịch của tôi. Một ngày, tôi có giao dịch với một công ty giai đoạn đầu trong ngành truyền thông, do đó tôi nghĩ rằng ông ấy có thể giúp. Ông ấy nói, "Được thôi, tôi nghĩ tôi có thể giới thiệu họ với các hãng lớn ở Châu Á. Tôi thực sự có thể giúp họ kiếm được đồng tiền đầu tiên từ quảng cáo. Tôi sẽ được trả bao nhiêu cho việc này?" Tôi nói, "Ông sẽ nhận được thù lao bằng không." Ông ấy nói, "Tôi sẽ không gọi cho các hãng và mối quan hệ của tôi nếu tôi không được trả tiền để làm việc đó." Tôi nói với ông ấy rằng "Những gì ông nhận được là cổ phần trong công ty. Bằng cách đó, ông sẽ tạo ra giá trị mà trong 5 hoặc 8 năm tới sẽ trị giá hàng tỷ đô-la và ông sẽ sở hữu 10% trong số đó thay vì nhận được 200.000 đô-la một năm trong vòng 4 năm tới từ sự chia sẻ doanh thu mà ông đã đem lại." Cơ cấu đãi ngộ của nhân viên tại Hollywood là dựa trên đầu vào chứ không phải đầu ra. Tôi không tin họ tạo ra các nhà đầu tư mạo hiểm thành công.

Các CEO của doanh nghiệp làm thế nào để trở thành những nhà đầu tư vĩ đại?

Các công ty đại chúng lớn hướng tới thu nhập theo quý. Đó là về những gì CEO có thể làm trong ba quý tiếp theo để làm tăng giá cổ phiếu của mình, từ đó tạo ra nhiều tiền hơn trên số cổ phần đó. Anh ta không quan tâm về 8 năm hay 10 năm. Anh ta thậm chí còn không biết liệu mình sẽ vận hành công ty sau này không. Tuy nhiên, đầu tư mạo hiểm là một ngành kinh doanh làm giàu chậm. Bạn bỏ tiền ra trong 5 đến 8 năm. Bạn không tạo ra nhiều tiền ngay bởi bạn sẽ cần 7 đến 10 năm để xây dựng công ty quy mô trung bình. Và nếu làm tốt thì đến năm thứ 11 bạn sẽ tạo ra rất nhiều tiền. Sau đó, bạn phải trả lại toàn bộ số tiền bạn đã huy động trước khi trả cho bản thân mình. Việc này chỉ mất thời gian thôi. Tôi tự hỏi liệu điều đó có phù hợp với cấu trúc công ty không. Các nhà đầu tư doanh nghiệp tốt nhất thường đến từ Intel Capital hoặc Comcast Ventures, nơi thiết lập các đơn vị kinh doanh được khuyến khích giống như những nhà đầu tư mạo hiểm.

Chương 6
Quy trình doanh nghiệp tinh gọn

Cho tới gần đây, việc phát triển các sản phẩm mới vẫn còn là một việc ngẫu nhiên dựa trên sự kết hợp giữa hiệu suất trong quá khứ và bản năng trực giác. Các công ty không có lựa chọn nào khác ngoài việc phải chơi trò may rủi với sản phẩm/thị trường. Trong bối cảnh nền kinh tế hiện nay, con đường tiêu chuẩn cho bất cứ ai đang cố tìm kiếm điều gì đó mới mẻ cho thị trường đã và vẫn đang là một quá trình lâu dài và đầy khó khăn, dù là trong công ty khởi nghiệp hay trong công ty lớn. Bạn cụ thể hóa yêu cầu, thành lập một nhóm và sau đó đi vào chế độ tàng hình để thiết kế, xây dựng và sản xuất. Bạn cố gắng hết sức để mọi tính năng đều hoàn hảo. Sau cùng, nếu có sai sót thì mọi người sẽ không công nhận dù nó thực sự xuất sắc và hữu ích thế nào. Sau khi sản phẩm được đánh bóng và sẵn sàng, bạn mở một cuộc họp báo bất thường và bất ngờ ra mắt đứa con của mình với công chúng. Thế giới bị choáng ngợp bởi tầm nhìn thiên tài và khả năng triển khai hoàn hảo của bạn. Những nhà đánh giá ca ngợi bạn và khách hàng sẽ đổ xô đến các cửa hàng phân phối để mua sản phẩm của bạn. Điều này đem lại lợi nhuận!

Hoặc không có lợi nhuận nào. Trong phần lớn thời gian, sản phẩm lặn mất tăm và toàn bộ thời gian, công sức, cũng như tiền bạc đều bị lãng phí. Điều này cũng giống như đánh cược vốn liếng trên một bàn bạc roulette tại Las Vegas.

Eric Ries đã phát triển phương pháp Khởi nghiệp tinh gọn để tránh những hậu quả nghiêm trọng này. Ông đã rút ra ý tưởng từ định nghĩa của Blank về quá trình phát triển khách hàng, khái niệm của Rolf Faste và David Kelley về tư duy thiết kế, phát triển phần mềm linh hoạt và Hệ thống sản xuất của Toyota để tạo ra

một phương pháp phát triển kinh doanh thành công trong bối cảnh đầy biến động này. Phương pháp khởi nghiệp tinh gọn đưa ra một quy trình lặp lại để xác định ai là khách hàng, họ cần gì, cũng như làm thế nào để phân phối và kiếm được tiền.

Cốt lõi của khởi nghiệp tinh gọn là thử nghiệm – việc ứng dụng các phương pháp khoa học vào trong kinh doanh. Bằng cách tuân theo quy trình nghiêm ngặt để cách ly và loại bỏ tính bất định, bạn có thể học được rằng bạn cần phải biết những gì để đưa ra được các sản phẩm và dịch vụ phù hợp với khách hàng bởi những quy trình này được thiết kế cẩn thận vì mục đích đó và được kiểm nghiệm để đảm bảo chúng có hiệu quả.

Nền tảng của Khởi nghiệp tinh gọn

Trước khi tìm hiểu sâu hơn về quy trình khởi nghiệp, chúng ta hãy xem nó đã được cải tiến như thế nào từ các phương pháp phát triển sản phẩm sơ khai. Ngành công nghiệp phần mềm đóng vai trò như một mô hình thu nhỏ hữu ích. Trong những năm 1970, các nhà phát triển đã đúc rút ra các phương pháp từ quá trình sản xuất và xây dựng để định nghĩa phương pháp thác nước. Phương pháp này đưa ra một quy trình tuần tự từ thông số đến thiết kế, thực hiện và bảo trì. Mỗi bước phải được hoàn thành trước khi tiếp tục bước sau. Phương pháp này có nhịp độ phù hợp với nhu cầu báo cáo và kế hoạch chiến lược theo quý của công ty, đồng thời đưa ra giả định về lịch sử hoạt động ổn định có thể giúp dự đoán hiệu suất trong tương lai dựa trên các thành tựu trong quá khứ. Bạn biết khách hàng là ai, các vấn đề họ đang gặp phải và những giải pháp mà họ cần.

Vào giữa những năm 1990, những hạn chế của phương pháp thác nước đã trở nên rõ ràng. Nó là một chiếc xà lan chậm chạp trong một dòng chảy cuồn cuộn của sự phát triển công nghệ. Hơn nữa, các doanh nhân đã phải trả giá cao vì thiếu tầm nhìn sớm trong quy trình, bởi việc sửa đổi thông số ban đầu dựa trên thông tin mới hoặc các thay đổi điều kiện yêu cầu họ phải quay lại từ đầu và lặp lại từng bước.

Phương pháp phát triển phần mềm linh hoạt nổi lên như một giải pháp thay thế. Theo phương pháp này, các thiết kế thay vì được lập chi tiết trước, lại phát triển qua một loạt các chu trình ngắn và lặp lại, cho phép phản ứng nhanh chóng và linh hoạt đối với các điều kiện thay đổi. Phương pháp phát triển phần mềm linh hoạt đã giải phóng các nhóm lập trình khỏi tốc độ ì ạch của bộ máy doanh nghiệp quan liêu. Phương pháp này phù hợp với việc tạo ra

các sản phẩm trong một thế giới được kết nối mạng, nơi thông tin được truyền đi chỉ trong chớp mắt. Tuy nhiên, cũng giống như phương pháp thác nước, phương pháp này giả định rằng bạn đã biết khách hàng của mình cũng như những vấn đề của họ.

Kể từ đầu những năm 2000, những đột phá nối tiếp nhau: mạng xã hội, điện toán đám mây, điện toán di động, điện toán đeo trên người. Tốc độ thay đổi đã vượt qua tốc độ quản lý từ trên xuống. Đồng thời, có thể thấy rõ ràng rằng các công ty khởi nghiệp đòi hỏi một phương pháp quản lý khác biệt so với các công ty lâu đời. Trong cuốn sách kinh điển Four Steps to the Epiphany (Bốn bước chinh phục đỉnh cao) của mình, doanh nhân đồng thời là giáo sư giảng dạy kinh doanh Steve Blank nhận thấy công ty khởi nghiệp không phải là phiên bản thu nhỏ của một công ty thông thường. Các công ty lâu đời biết thị trường của họ, thế nhưng công ty khởi nghiệp lại không biết khách hàng của mình là ai, khách hàng muốn gì và làm thế nào để khiến khách hàng trả tiền cho điều họ muốn. Họ cần một cách khác để đưa sản phẩm mới vào thị trường. Phương pháp khởi nghiệp tinh gọn được thiết kế để đáp ứng những nhu cầu này của họ.

Các hạn chế

Mặc dù là phương pháp hiệu quả nhưng khởi nghiệp tinh gọn cũng có hạn chế. Phương pháp này được thiết kế riêng cho việc phát triển các ý tưởng từ khái niệm đến khi đạt được sản phẩm phù hợp với thị trường trong những điều kiện cực kỳ biến động. Phương pháp này ít hiệu quả cho tới khi đã hiểu rõ các điều kiện thị trường hiện tại. Do đó, các quy trình khởi nghiệp tinh gọn sẽ không phù hợp trong các trường hợp sau.

• Các dự án mang tính di sản. Các dự án đang vận động là những ứng viên không phù hợp với sự phát triển dựa trên các nguyên tắc về khởi nghiệp tinh gọn. Các quyết định được đưa ra mà không có hiệu lực trở thành một dây neo giữ dự án không chạm tới được sự phù hợp giữa sản phẩm và thị trường. Công ty đổi mới chỉ nên thực hiện những dự án mới.

• Những sản phẩm đã đạt được sự phù hợp với thị trường. Thử nghiệm chuyên sâu có hiệu quả cao nhất trong giai đoạn đầu của quá trình phát triển sản phẩm. Khi sản phẩm hoặc dịch vụ đã đạt đến sự phù hợp với thị trường thì sẽ có một lượng khách hàng cơ sở và các nguồn thông tin như sự hỗ trợ khách hàng trở thành động lực thúc đẩy sự phát triển.

• Những sản phẩm phải phù hợp với tiêu chí sẵn có. Một sản phẩm được thiết kế dựa trên nhu cầu cụ thể của khách hàng có thể có ít hoặc không có không gian để thử nghiệm. Nếu đã biết trước các tiêu chí thì không có gì để khám phá nữa, do đó phát triển theo kiểu thác nước là phương pháp phù hợp nhất.

• Sản phẩm nhắm tới các ngành chịu sự điều tiết. Phương pháp khởi nghiệp tinh gọn hoàn toàn không phù hợp với các ngành có tính điều tiết cao như y học và tài chính. Các tiêu chuẩn và thực hành được quy định chặt chẽ sẽ bóp nghẹt khả năng sáng tạo của công ty đổi mới. Cách duy nhất để vượt qua rào cản này đó là tạo ra (hoặc bám theo) các đổi mới căn bản như trường hợp Bitcoin vượt qua được các quy định tài chính do trạng thái của nó là đồng tiền không phụ thuộc vào sự chi phối của quốc gia.

Chạy nước rút

Phương pháp phát triển phần mềm linh hoạt có ảnh hưởng lớn tới suy nghĩ đằng sau phương pháp khởi nghiệp tinh gọn. Các nhà lập trình theo nguyên tắc linh hoạt đưa dự án của họ qua một loạt các chu trình sản xuất ngắn được gọi là chạy nước rút. Một cuộc chạy nước rút bao gồm các hoạt động lập kế hoạch theo sau bằng việc triển khai. Sau đó, nhóm sẽ xem lại kế hoạch và thực hiện vòng triển khai tiếp theo. Một cuộc chạy nước rút thường kéo dài một tuần – đủ dài để hoàn thành đáng kể công việc nhưng không quá lâu khiến thành viên trong nhóm mất tập trung. Phương pháp này mang lại tiến bộ đều đặn và các kết quả có thể dự đoán trước.

Các nhóm đổi mới làm việc trong môi trường doanh nghiệp tinh gọn áp dụng cùng một khung mẫu. Cũng giống như phương pháp phát triển phần mềm linh hoạt, các chu trình thử nghiệm trải qua những giai đoạn ngắn bao gồm học hỏi, xây dựng và đo lường. Tại cuối quá trình chạy nước rút, các thành viên trong nhóm đánh giá dữ liệu đã thu thập, điều chỉnh sản phẩm hoặc dịch vụ đã thử nghiệm và chạy một chu trình thử nghiệm mới. Các chu trình này không được ngắn hơn hay dài hơn một tuần nhưng đó lại là vạch xuất phát phù hợp.

Quy trình thử nghiệm: Tổng quan

Thử nghiệm là trái tim của phương pháp khởi nghiệp tinh gọn. Bốn yếu tố cần thiết để thực hiện hiệu quả đó là: một giả thiết, giả định rủi ro cao nhất dựa trên giả thiết, một phương pháp thử nghiệm và các tiêu chí thành công.

Trong khoa học, một thử nghiệm kiểm tra một giả thiết để xác định liệu giả thiết đó là đúng hay là sai. Trong doanh nghiệp tinh gọn, giả thiết thường đưa ra các vấn đề của khách hàng. Đối với công ty xuất bản sổ tay sửa chữa xe đạp, giả thiết sẽ là: Người đi xe đạp gặp vấn đề khi tìm hiểu thông tin về cách sửa xe đạp khi đang đạp xe bên ngoài.

Trong giả thiết này bao hàm một số giả định: Xe đạp bị hỏng trên đường. Người đi xe đạp không biết cách sửa xe. Người đi xe đạp sẽ sửa xe nếu họ có thông tin chính xác. Người đi xe đạp mang thiết bị di động khi họ đang đạp xe. Một số giả định mang một chút yếu tố bất định. Ví dụ, bạn có thể khá chắc chắn rằng xe đạp thỉnh thoảng bị hỏng khi đang sử dụng.

Tuy nhiên, các giả định khác lại ít chắc chắn hơn. Một trong số đó có thể được mô tả là giả định rủi ro nhất trong danh sách: Có phải hầu hết người đi xe đạp đã có thông tin mà họ cần để sửa xe trong trường hợp xe bị hỏng? Nếu sự thực là người đi xe đạp thiếu thông tin thì bạn phải trải qua một chặng đường dài để kiểm nghiệm giả thiết của mình. (Tuy vẫn còn tồn tại sự bất định nhưng bạn có thể giảm nó về không trong giả định rủi ro nhất về sau.) Mặt khác, nếu bạn thấy rằng người đi xe đạp có toàn bộ thông tin mà họ cần thì bạn đã phủ định toàn bộ giả thiết này. Đó là việc bạn đã học được rằng: không, người đi xe đạp hoàn toàn không gặp bất cứ vấn đề gì trong việc lấy thông tin về cách sửa xe đạp khi họ ra ngoài đạp xe.

Để chứng minh giả định rủi ro nhất là đúng hay sai, bạn cần phải đưa ra một thử nghiệm. Có thể là hàng loạt những buổi phỏng vấn với người đi xe đạp. Có thể là việc thu thập dữ liệu về các hư hỏng tại một trạm quan sát dọc theo tuyến đường đạp xe. Có thể là một đề nghị đặt trước sổ tay hướng dẫn sửa xe di động. Mỗi phương án đều có cách khác nhau để kiểm tra giả định rủi ro nhất. Điều quan trọng là lựa chọn được phương pháp có thể thực hiện nhanh chóng, dễ dàng và chính xác nhất. Khi đã hoàn thành thử nghiệm, bạn phân tích các kết quả và quyết định chuyển hướng – nghĩa là chuyển sang giả thiết mới – hay duy trì và tiếp tục phát triển ý tưởng cũ.

Trước khi tiến hành thử nghiệm, bạn cần một ý tưởng rõ ràng về kết quả tối thiểu có thể xác nhận giả định mà bạn đang kiểm tra. Liệu chỉ cần ba trong số năm người đi xe đạp muốn có thông tin sửa xe di động là đủ hay chúng ta cần có tỷ lệ lớn hơn và/hoặc cần thêm sản phẩm mẫu? Câu trả lời là chủ quan, nhưng thật không phải là ý tưởng tốt khi tham gia thử nghiệm mà không có các tiêu

chí thành công trong tay. Việc thiết lập các tiêu chí thành công giúp bạn tránh được các cạm bẫy phổ biến về thiên kiến xác nhận và lo ngại rủi ro.

Thiên kiến xác nhận

Thiên kiến xác nhận là xu hướng chú ý nhiều đến bằng chứng xác nhận giả thiết hơn là đến các bằng chứng mâu thuẫn với chúng. Mọi người thường bỏ qua thông tin thách thức quan niệm của họ.

Hiện tượng này có nguồn gốc sâu xa trong tâm lý học và đã được các tác giả ghi nhận từ thời Hy Lạp cổ đại. Mọi người yêu ý tưởng của họ và không ai yêu chúng hơn là các doanh nhân tài năng. Nhân viên bán hàng là bậc thầy về thiên kiến xác nhận. Công việc của họ thường phụ thuộc vào việc tìm ra động lực trong các tín hiệu mà người khác có thể cho là tiêu cực. Các doanh nhân cũng vậy, những người tốt nhất nổi tiếng trong việc tạo ra các trường biến dạng thực gây ảnh hưởng tới bất cứ thứ gì họ chạm vào. Nhưng siêu năng lực đó có thể dẫn họ đi lầm đường khi thực tế không uốn cong như họ muốn.

Trong hội thảo về Lean Startup Machine, khi chúng tôi hỏi mọi người rằng thử nghiệm của họ đang diễn ra như thế nào thì thật không yên tâm khi nghe họ trả lời rằng: "Tất cả mọi người yêu sản phẩm của chúng tôi!" Chúng tôi hỏi liệu khách hàng tiềm năng của họ đã ký thư bày tỏ ý định chưa và câu trả lời của họ là: "Ồ, họ sẽ làm vậy nếu chúng tôi yêu cầu." Các trưởng nhóm, người thường xuyên đưa ra những ý tưởng mà nhóm đang thực hiện, thường bị rơi vào cạm bẫy này. Trưởng nhóm nói rằng, "Điều này thật là tuyệt vời" nhưng các thành viên còn lại trong nhóm lại trông kiệt quệ và bi quan.

Một nhóm có thể đang vật lộn với các kết quả tiêu cực và sau đó một khách hàng triển vọng nói với họ tất cả mọi thứ họ đang nghĩ tới từ trước tới nay. Nếu không định nghĩa trước các tiêu chí thành công, họ có thể nhìn thấy đầu vào tích cực này như một minh chứng cho nỗ lực của họ. Tuy nhiên, nếu họ đã làm vậy, họ sẽ nhận ra rằng sự nhiệt tình của một khách hàng không đủ để xác nhận các giả định của họ.

Lo ngại rủi ro

Khi thiên kiến xác nhận đủ mạnh, nó có thể dẫn dắt mọi người tránh né bất cứ tình huống nào có thể biến niềm tin của họ thành câu hỏi. Trạng thái này được gọi là lo ngại rủi ro, điều này thật

nguy hiểm đối với việc tiến hành các thử nghiệm. Trên thực tế, nó thể hiện sự không sẵn sàng đối mặt với giả định rủi ro nhất hoặc sự cố chấp thiết lập một cuộc thử nghiệm theo cách mà nó sẽ thành công.

Trong một hội thảo gần đây, một nhóm cố gắng xác thực một ứng dụng di động được thiết kế để giảm thiểu việc xếp hàng dài tại các quán cà phê bằng cách cho phép khách hàng đặt hàng trước. Giả thiết là các quán cà phê có những hàng dài khách đứng đợi đã làm mất doanh thu khi khách hàng quyết định đi đến một nơi khác và họ có thể sử dụng ứng dụng để rút ngắn hàng đợi.

Nhóm đã phỏng vấn một số khách hàng và nhận được rất nhiều đánh giá xác thực. Tuy nhiên, mục tiêu chính của ứng dụng không phải là người uống mà là quản lý quán cà phê và họ không hề phỏng vấn bất kỳ quản lý nào. Nói theo khía cạnh phân tích thì họ đã tiếp cận một thị trường lưỡng diện và đặt giả định về cả hai mặt, nhưng họ lại lựa chọn thử nghiệm giả định về mặt ít rủi ro trước tiên. Có nhiều lý do tại sao một quản lý quán cà phê không muốn hàng người đợi mua ngắn hơn: Ví dụ, họ có thể tin là hàng người đợi mua cà phê dài có thể thu hút khách hàng hơn thay vì rút ngắn lại và khách hàng có thể sẽ đánh giá cao sản phẩm nếu họ phải đợi để có được sản phẩm. Nhóm này đã tránh giả định rủi ro nhất nhưng lại không bao giờ nhận ra lỗi.

Trong một tình huống phát triển sản phẩm thực tế, lỗi này có thể dẫn tới việc lãng phí một lượng đáng kể các nguồn lực. Giải pháp rất đơn giản: Thử nghiệm giả định của bạn theo thứ tự mức độ rủi ro và thiết lập các tiêu chí thành công để bạn biết được khi nào bạn đã hoàn thành kiểm chứng các giả định đó.

Lập hồ sơ

Việc lập hồ sơ quá trình thử nghiệm ý tưởng từ khi thai nghén đến khi hoàn thành rất hữu ích. Tại Lean Startup Machine, chúng tôi đã áp dụng ba biểu mẫu cơ bản giúp các thành viên trong nhóm thống nhất và làm đơn giản hóa việc quay vòng lại và để giải quyết khi có bất cứ vấn đề gì xảy ra.

• Tóm tắt ý tưởng. Một bản tóm tắt ý tưởng tạo nền tảng cho việc xác định liệu một ý tưởng đã đưa ra có đáng để theo đuổi không. Đó là một trang trình bày ý tưởng sản phẩm, các hoàn cảnh gây cảm hứng, giả thiết của bạn và một danh sách những giả định cơ bản. Nó đóng vai trò là xuất phát điểm cho các thảo luận với mục đích làm sắc nét thêm ý tưởng, giả thiết và giả định. Một khi thử

nghiệm được tiến hành, nó sẽ đóng vai trò tham chiếu giúp nhóm tiếp tục đi đúng hướng cho tới khi bạn quyết định chuyển hướng và đưa ra một bản tóm tắt ý tưởng mới.

• Nhật ký thử nghiệm. Hầu hết các thử nghiệm đều có những hạn chế và khuyết điểm, một bản ghi chi tiết có thể giúp dễ dàng giải quyết các thiếu sót sau khi thực hiện. Nhật ký thử nghiệm là một bảng tính với những khoảng trống để ghi lại các giả định rủi ro nhất cùng những phương pháp thử nghiệm cũng như ngày tháng, thời gian, người tham gia và kết quả. Ví dụ, nếu đang theo dõi những buổi phỏng vấn, bạn có thể dành một hàng cho mỗi câu hỏi và đưa ra nhiều câu trả lời vào các cột khác nhau và thêm một cột dành cho phân tích và kết luận.

• Báo cáo học hỏi. Vào cuối mỗi thử nghiệm, hãy dành thời gian để phân tích và ghi lại các bài học quan trọng nhất rút ra được như các thông tin chính, những khám phá, những điều ngạc nhiên và những điều được yêu thích. Đây là nơi để ghi chú lại những vấn đề về khách hàng mà trước đây bạn chưa từng xác định – những quan sát có thể dẫn tới giả thiết tiếp theo. Điều quan trọng là thu thập các vấn đề sau khi đã có kết luận thử nghiệm. Nếu thu thập trước, bạn sẽ ghi lại những linh cảm thay vì các bài học đã được kiểm chứng.

Quy trình thử nghiệm: Từng bước một

Với bản tóm tắt quy trình thử nghiệm này, chúng ta hãy xem xét kỹ hơn từng bước.

Hình thành giả thiết

Giả thiết nêu ra ý tưởng của bạn cho một sản phẩm hoặc dịch vụ bằng cách xây dựng nó theo phương pháp có thể thử nghiệm được. Một vấn đề mà các nhà đổi mới phải đối mặt là các ý tưởng của họ thường có tính chất vô định hình và đa diện. Điều này khiến việc thử nghiệm gặp khó khăn. Một khía cạnh của ý tưởng có thể đúng trong khi các khía cạnh khác lại sai. Do đó, cần phải hạn chế ý tưởng và trình bày dưới một hình thức rõ ràng, đơn giản và có thể thử nghiệm được.

Trong khởi nghiệp tinh gọn, chúng tôi bàn về hai loại giả thiết khác nhau là giả thiết về vấn đề và giả thiết về giải pháp. Một giả thiết về vấn đề khẳng định rằng, có tồn tại một vấn đề – một vấn đề mà sản phẩm của bạn sẽ được tạo ra để giải quyết. Ví dụ, "Mỗi kiểu khách hàng có một kiểu vấn đề cụ thể." Theo lô-gic, nếu bạn

nói chuyện với một khách hàng phù hợp với mô tả mà bạn đã nêu cụ thể thì tôi sẽ thấy rằng, họ có vấn đề mà bạn đã mô tả. Một giả thiết về giải pháp đề xuất rằng một khả năng nhất định (cụ thể là do sản phẩm của bạn mang lại) sẽ có tác động cụ thể: "Khả năng cụ thể này sẽ tạo ra một kết quả nhất định." Nghĩa là, nếu một người nào đó sử dụng sản phẩm có những đặc điểm mà bạn mô tả thì nó sẽ đem lại thay đổi về hành vi và do đó, mang lại kết quả kinh doanh. Những giả thiết này có thể được thử nghiệm do chúng đặt ra mối quan hệ nguyên nhân –kết quả giữa hai biến.

Công thức đầu tiên là tốt nhất bởi nó giới hạn yêu cầu của bạn ở những lựa chọn có cơ sở dựa trên thực thế thay vì tưởng tượng.

Điều này là do công thức này chú trọng vào nhu cầu của khách hàng. Mỗi khách hàng có một vấn đề và mỗi vấn đề có một giải pháp riêng. Có một số lượng hữu hạn những khách hàng và do đó họ có số lượng hữu hạn các vấn đề với số lượng hữu hạn giải pháp. Mặt khác, mỗi giải pháp không chỉ có một vấn đề và mỗi vấn đề không chỉ có một khách hàng – nghĩa là một số lượng hữu hạn giải pháp khả thi tồn tại nhưng rất nhiều trong số đó lại không liên quan tới thị trường nói chung. Bằng cách tập trung vào khách hàng và vấn đề của họ, bạn sẽ giữ được ý tưởng của bạn gắn với thực tế.

Xác định giả định rủi ro nhất

Mỗi giả thiết dựa trên một tập hợp các niềm tin. Không có phương pháp nào chắc chắn để xác định tất cả, do đó, phương pháp tốt nhất là tư duy một cách tự do nhất có thể. Nếu giả thiết này là đúng thì điều gì khác cũng phải đúng? Hãy cho mình và đồng đội một khoảng thời gian và không gian tư duy dư dả để ghi lại mọi giả định có thể nghĩ ra. Hãy yêu cầu trợ giúp từ người hướng dẫn, cố vấn và những người quen thuộc với thị trường mà bạn đang điều tra. Không có vấn đề gì nếu danh sách lặp lại hoặc các giả định bị trùng lặp. Vấn đề là cần phải tách biệt các vấn đề càng nhiều càng tốt và càng sớm càng tốt.

Khi bạn đã tạo ra được danh sách, hãy rút gọn nó về các yếu tố cần thiết. Loại bỏ những yếu tố trùng lặp. Hãy nhớ rằng giả thiết của bạn phụ thuộc vào những mệnh đề này. Nếu một mệnh đề sai thì giả thiết cũng sai.

Bây giờ, bạn đã sẵn sàng để chỉ ra giả thiết nào là không chắc chắn. Bạn sẽ cần một tờ giấy lớn và một tập giấy ghi chú. Vẽ một hệ tọa độ x/y trên giấy. Một trục thể hiện mức độ chắc chắn từ thấp đến

cao của giả định đã đưa ra. Càng có ít thông tin về điều này thì tỷ lệ càng cao. Trục còn lại thể hiện tầm quan trọng từ thấp đến cao của một giả định đối với tính hợp lệ của giả thiết. Giả thiết càng phụ thuộc vào điều này thì tỷ lệ càng cao. Viết các giả định của bạn lên tờ ghi chú, mỗi giả định một tờ và dán lên trên hệ trục tọa độ tại vị trí bạn cho là phù hợp.

Tờ ghi chú mà bạn dán gần nhất với góc trên cùng bên phải là giả định rủi ro nhất của bạn. Khi thực hiện thử nghiệm, bạn sẽ kiểm tra giả định này trước tiên và sau đó loại bỏ ra khỏi hệ trục tọa độ. Mỗi lần thực hiện thử nghiệm, bạn sẽ kiểm tra giả định gần nhất với góc trên cùng bên phải. Quy trình này sẽ tiếp diễn cho tới khi bạn đã kiểm tra toàn bộ các giả định, kiểm chứng giả thiết của mình, hoặc nhận được đủ kiểm chứng để khởi chạy một sản phẩm.

Lựa chọn phương pháp thử nghiệm

Có bốn phương pháp để thử nghiệm một giả định. Sẽ hữu ích nếu coi bốn phương pháp này như các giai đoạn triển khai theo thứ tự và thực hiện từng bước trong những dự án đầu của bạn. Khi đã có kinh nghiệm, bạn có thể áp dụng phương pháp phù hợp nhất với giả định rủi ro nhất tại bất kỳ thời điểm nào. Chúng ta sẽ đi sâu vào mỗi phương pháp trong chương Phương pháp thử nghiệm (Chương 7).

1. Thăm dò. Giai đoạn đầu tiên đó là thăm dò, bao gồm phỏng vấn, theo dõi, và/hoặc tái hiện. Với phương pháp này, bạn thu thập thông tin bằng cách phỏng vấn các khách hàng tiềm năng hoặc theo dõi hành vi của họ.

2. Chào hàng thuyết phục. Trong giai đoạn này, bạn khiến các khách hàng tiềm năng thể hiện sự quan tâm của họ bằng cách cung cấp cho bạn thông tin liên hệ, thư bày tỏ ý định, trả tiền, hoặc một số hình thức cam kết khác.

3. Hỗ trợ khách hàng. Giai đoạn thứ ba bao gồm việc cung cấp một cách thủ công và trực tiếp những lợi ích từ sản phẩm của bạn đối với khách hàng trả tiền. Đây là một sự mô phỏng thực tế của sản phẩm hoặc dịch vụ mà bạn định đưa ra ngoài thị trường.

4. Sản phẩm mẫu. Giai đoạn thứ tư là khiến khách hàng sử dụng một mô hình chức năng thử nghiệm. Trong giai đoạn này, bạn cung cấp một phiên bản khả thi tối thiểu của sản phẩm hoặc dịch vụ, ít nhiều theo cách bạn xác định.

Có nhiều lý do tại sao bạn có thể bỏ qua một số phương pháp trên hoặc sử dụng chúng theo thứ tự khác nhau. Thăm dò là phương pháp ít nhiều mang tính bắt buộc đối với một dự án có tính đổi mới cao mà không có tiền thân rõ ràng. Mặt khác, bạn có thể bỏ qua giai đoạn này nếu bạn bắt đầu với nền tảng kiến thức chuyên môn cao. Trong trường hợp này, bạn có thể bắt đầu với chào hàng thuyết phục để tập hợp các khách hàng cho giai đoạn hỗ trợ khách hàng. Bạn có thể trực tiếp đi tới giai đoạn sản phẩm mẫu nếu bạn đã hỗ trợ khách hàng trong quá trình đưa ra ý tưởng (ví dụ, người dùng một sản phẩm khác yêu cầu về các tính năng cao hơn và bạn đã trao nó cho họ dựa trên một nền tảng hữu hạn) hoặc bạn đã đổi mới dần dần dựa trên một hạng mục sản phẩm hiện có (nghĩa là nếu một sản phẩm ô tô mui cứng có trên thị trường nhưng chưa có ô tô mui trần).

Giả định rủi ro nhất hiện tại cũng có thể giúp bạn định hướng lựa chọn. Ví dụ, thăm dò được thực hiện nếu bạn không chắc mọi người có quan tâm đến vấn đề mà bạn đang giải quyết không. Nếu bạn chắc chắn một vài người quan tâm nhưng lại không chắc chắn có bao nhiêu người thì bạn có thể đi thẳng đến bước chào hàng thuyết phục. Trường hợp rủi ro nhất là liệu bạn có khả năng mang lại trải nghiệm thỏa mãn mà trong trường hợp đó hỗ trợ khách hàng là phương pháp phù hợp nhất. Một sản phẩm mẫu có thể nằm trong các câu hỏi còn lại về việc liệu mô hình kinh doanh có tăng lên không.

Chìa khóa chính là lựa chọn phương pháp giúp bạn trực tiếp học hỏi được về giả thiết rủi ro nhất. Thông tin có được càng nhiều thì rủi ro cho dự án càng thấp.

Phân khúc khách hàng

Một phần trong nỗ lực thử nghiệm là dành cho việc phân khúc thị trường hoặc xác minh các giả định về việc ai sẽ là khách hàng dễ tiếp nhận nhất của bạn. Trong marketing truyền thống, các phân khúc khách hàng có xu hướng được xác định bằng các đặc điểm nhân chủng học như độ tuổi, giới tính và nghề nghiệp. Một phương pháp hiệu quả hơn đó là chỉ ra mối quan hệ nhân-quả giữa các đặc điểm của một người và mối quan tâm của họ đến sản phẩm của bạn. Ví dụ, nếu bạn đang bán vành bóng rổ treo tường thì mô tả nhân chủng học hoặc thể chất của khách hàng mục tiêu như "đàn ông, dưới 30 tuổi có chiều cao trên 1m8" sẽ gây nhầm lẫn mối tương quan với nhân quả. Thay vào đó, hãy cố mô tả những người có cùng hoạt động, mục tiêu, hoặc vấn đề chung khiến họ dễ tiếp nhận sản phẩm của bạn, giống như "người sống

trong khu vực thành thị và chơi bóng rổ trong thời gian rảnh".

Trọng tâm này đặc biệt quan trọng đối với các sản phẩm đổi mới. Triển vọng tốt nhất của bạn là những người tiếp nhận sớm, những người đang dẫn đầu về hành vi người tiêu dùng, bất kể đặc điểm nhân chủng học của họ như thế nào. Những người tiếp nhận sớm được định nghĩa theo năm đặc điểm: họ nhận thức được rằng họ có một vấn đề cụ thể, họ không xem điều đó là không thể vượt qua được, họ đã tìm kiếm giải pháp, họ đã sử dụng các giải pháp hiện có hoặc cố gắng có được một giải pháp cho mình và họ không phải đối mặt với những trở ngại (ví dụ như những hạn chế về địa lý hoặc tài chính) khiến họ không sử dụng giải pháp của bạn. Họ tạo ra một nguồn tài nguyên tuyệt vời để thử nghiệm các ý tưởng đổi mới bởi họ sẽ hiểu rõ hơn so với những khách hàng tiềm năng khác về việc sản phẩm của bạn nên như thế nào và cách nó hoạt động ra sao. Họ cũng sẽ dễ tiếp nhận trợ giúp cơ bản hoặc sản phẩm mẫu, miễn là nó giúp họ giải quyết được vấn đề.

Những người tiếp nhận sớm lý tưởng được chúng tôi gọi là quái vật bánh quy (cookie monster): Họ thèm khát một giải pháp và sự phấn khích của họ thể hiện rõ ràng khi họ tìm thấy giải pháp đó. Nếu bạn phát hiện bất kỳ một quái vật bánh quy nào, hãy chắc chắn thu thập thông tin liên hệ của họ và thường xuyên chia sẻ những cải tiến của bạn với họ. Về phương diện học hỏi, một quái vật bánh quy có giá trị bằng hàng nghìn khách hàng thông thường khác.

Dưới đây là một công cụ tốt đối với việc phân khúc thị trường:

Chân dung khách hàng lý tưởng. Thường được sử dụng trong marketing, một chân dung khách hàng lý tưởng là một nhân vật đại diện cho những người dùng mục tiêu của một sản phẩm hoặc dịch vụ. Hồ sơ bao gồm một bản phác thảo với tên tưởng tượng, thông tin nhân chủng học được lý tưởng hóa và các mô tả mục tiêu và điểm gây tổn thương. Nó giúp nhóm đổi mới thống nhất về việc ai là khách hàng mục tiêu và để có thể đi vào trong suy nghĩ của họ. Nếu bạn đang thảo luận về một đặc tính sản phẩm hoặc một thử nghiệm cụ thể, chân dung khách hàng lý tưởng có thể giúp cuộc hội thoại tập trung vào các nhu cầu cụ thể của khách hàng. Trong giai đoạn đầu của vòng đời sản phẩm, tốt nhất là nên giữ chân dung người dùng lý tưởng ở mức tối thiểu: Bạn muốn tập trung vào những quái vật bánh quy. Tuy vậy, trong một số trường hợp bạn có thể cần đến một vài trong số khách hàng đó. Ví dụ, nếu sản phẩm của bạn được thiết kế cho tất cả các độ tuổi giống như Facebook. Đừng quên rà soát lại bởi bạn sẽ học được

thêm về việc ai thực sự là khách hàng tốt nhất.

Thiết lập tiêu chí thành công

Một bước khác trước khi thực hiện bất cứ thử nghiệm nào: Quyết định những điều học hỏi được sẽ tạo ra một kết quả thành công. Điều này có thể bao gồm tỷ lệ tối thiểu khách hàng đã phỏng vấn xác nhận giả định rủi ro nhất của bạn, số lượt truy cập vào trang đích, hoặc sự gia tăng của một chỉ số chủ chốt. Hãy coi các tiêu chí thành công của thử nghiệm như một lượng kiểm chứng tối thiểu cần thiết để tiếp tục thực hiện dự án.

Chúng tôi nhận thức được tầm quan trọng của việc thiết lập các tiêu chí thành công trong một hội thảo Lean Startup Machine khi những người tham dự trình bày bài thuyết trình cuối cùng của họ. Một trưởng nhóm tự hào mô tả kết quả nghiên cứu của nhóm anh ta như sau: 40% số người được khảo sát xác nhận rằng họ đã có vấn đề theo giả thiết và muốn có một giải pháp. Anh ta đã chuyển vai trò cho một thành viên trong nhóm và người này nói rằng, "Không may, 60% số người chúng tôi đã nói chuyện không có bất kỳ vấn đề gì". Đối với trưởng nhóm, 40% đã đủ để tiến hành. Thế nhưng đối với thành viên trong nhóm, đó là một kết quả đáng thất vọng. Khi bạn thiết lập trước tiêu chí thành công, mọi người có thể cùng tiến lên trong đồng thuận rằng dự án là đáng giá.

Hãy lựa chọn những mục tiêu khiêm tốn nhất khi bạn đang trong giai đoạn đầu của quy trình thử nghiệm – lấy một trong số 20 khách hàng để kiểm chứng giả định rủi ro nhất là đủ cho giai đoạn này. Càng thực hiện nhiều quy trình, bạn sẽ càng có khả năng theo đuổi các mục tiêu tham vọng. Điều này cũng phụ thuộc vào mô hình kinh doanh mà bạn đang thử nghiệm. Nếu đang kinh doanh với lợi nhuận biên thấp, bạn sẽ cần đến một tỷ lệ cao các khách hàng tiềm năng tham gia. Mặt khác, nếu tiếp cận 30 giám đốc điều hành của các công ty trong danh sách Fortune 500, bạn sẽ có hạt giống của một doanh nghiệp khả thi nếu chỉ một người trong số họ thừa nhận vấn đề mục tiêu của bạn.

Một phần quan trọng trong việc thiết lập các tiêu chí thành công đó là giới hạn thời gian sử dụng. Điều này có ý nghĩa là nếu bạn nghĩ về các tiêu chí thành công theo phương diện chi phí cơ hội. Càng mất nhiều thời gian để hoàn thành một thử nghiệm thì chi phí càng cao. Hơn nữa, nếu bạn thực hiện một thử nghiệm mãi mãi thì sớm hay muộn bạn sẽ có kết quả mà bạn tưởng tượng. Hãy đánh giá tốc độ mà bạn và nhóm của mình có thể tiếp cận số lượng khách hàng bạn cho là cần thiết. Lựa chọn một khoảng thời

gian cho phép bạn hoàn thành công việc mà không gây lãng phí thời gian. Hãy đếm từng giờ. Đồng thời hãy nhớ rằng, đối thủ của bạn không phải các doanh nghiệp khác mà là các công ty khởi nghiệp được lên dây cót để thực hiện với tốc độ nhanh chóng. Đó là lý do tại sao làm việc trong các nhóm liên chức năng rất quan trọng thay vì trong cấu trúc silo (chu trình khép kín, không chồng chéo). Nếu bạn cần phải đợi để được phê duyệt từ phòng kinh doanh trước khi có thể trao đổi với khách hàng thì bạn sẽ có nguy cơ phải đóng cửa. Những nhà thiết kế Trải nghiệm người dùng (UX) trong một doanh nghiệp truyền thống có thể mất một hay hai tuần để thực hiện một cuộc phỏng vấn. Một doanh nghiệp tinh gọn không thể đáp ứng khoảng thời gian đó.

Các tiêu chí thành công sẽ đặc biệt khó xác định khi bạn cố gắng thử làm một điều gì đó không bình thường nhằm đạt được các điểm mốc không tồn tại. Thay vì các tiền lệ, bạn có thể đạt được bằng cách dự đoán điều bạn nghĩ là sẽ xảy ra dựa trên hiểu biết của bạn về thực tế. Hãy đưa ra một dự đoán an toàn. Nếu bạn không đạt được mục tiêu, bạn sẽ học được rằng, quan điểm của bạn về thực tế là sai. Điều đó sẽ dạy cho bạn về khách hàng của bạn và hiểu biết mới này sẽ giúp bạn đưa ra quyết định tốt hơn.

Một bài toán hình vẽ thông minh nhỏ có thể giúp ích. Nếu bạn lập kế hoạch đi ra phố trong vòng một tiếng thì hãy đánh giá giá trị thời gian của mình. Với sản phẩm hoặc dịch vụ bạn đang chào hàng, liệu có thể ràng buộc cam kết nào với số tiền đó không? Điều này cho bạn một cơ sở hợp lý để quyết định số lượng kiểm chứng tối thiểu mà bạn cần.

Bạn phải đặt ra những tiêu chí thành công không thỏa đáng lúc ban đầu, do đó không có gì đáng lo lắng khiến bạn mất ngủ cả. Càng làm nhiều, bạn càng nhận được nhiều hơn. Và bạn càng thực hiện nhiều thử nghiệm thì càng phải vẽ nhiều điểm mốc hơn.

Xây dựng một mô hình chỉ số

Như chúng ta thấy, mô hình chỉ số là một mô phỏng bảng tính của doanh nghiệp. Chúng tôi cho bạn thấy cách xây dựng một mô hình chỉ số trong chương Đánh giá đổi mới (Chương 8).

Bước này không diễn ra trong giai đoạn thăm dò hay chào hàng mà có giá trị trước khi bắt tay vào hỗ trợ khách hàng và là bước bắt buộc trước giai đoạn sản phẩm mẫu. Đó là bởi một sản phẩm mẫu cần phải được thiết kế trước để đưa ra các phép đo cần thiết nhằm đánh giá việc kinh doanh. Nếu xây dựng mô hình trước

tiên, bạn sẽ lãng phí rất nhiều thời gian xây dựng lại khi bạn biết mình phải theo dõi các biến nào.

Xây dựng một sản phẩm khả thi tối thiểu (MVP- minimum viable product)

Mặc dù khái niệm ban đầu về sản phẩm hoặc dịch vụ của bạn có thể mở rộng trên toàn bộ tính năng phức tạp và đa dạng với mục đích của thử nghiệm, nhưng điều quan trọng là xác định một bộ các tính năng thiết yếu có thể tạo thành một sản phẩm khả thi tối thiểu hay MVP.

Một MVP là công cụ để học hỏi xem bạn cần phải biết gì tại một thời điểm bất kỳ với các nguồn chi phí khả thi tối thiểu. Nó không cần thiết phải đại diện cho toàn bộ sản phẩm, chỉ cần phần mà bạn đang thử nghiệm tại bất cứ thời điểm cụ thể nào. Nếu bạn đang phỏng vấn một khách hàng tiềm năng, MVP có thể là một mô tả bằng lời nói hoặc một video mô phỏng truyền tải được giá trị của sản phẩm. Nếu bạn đang theo dõi hành vi của khách hàng, nó có thể là một mô hình giao diện người dùng hoặc một trang đích đơn giản cung cấp cho khách ghé thăm ý tưởng rõ ràng về những lợi ích của sản phẩm nhưng không cần thiết phải cung cấp quyền truy cập vào sản phẩm. Ngay cả trong giai đoạn sản phẩm mẫu, một MVP có thể cực kỳ tối thiểu – không nhiều hơn những yếu tố cần thiết để kiểm chứng giả định mà bạn đang kiểm tra.

Việc đưa ra một MVP là một trở ngại lớn cho rất nhiều công ty, đặc biệt là các công ty lâu đời đã có tài sản thương hiệu để bảo vệ. Dường như sẽ là sai lầm nếu cung cấp cho khách hàng một sản phẩm hoặc dịch vụ kém hiệu quả hoặc tệ hơn nữa là khiến họ hiểu nhầm rằng bạn đã tạo ra nó trong khi MVP của bạn chẳng hơn gì một mô hình thử nghiệm. Điều này giúp nhận ra rằng, một số khách hàng thực sự đánh giá cao một MVP đã được tính toán kỹ lưỡng – và họ chính xác là kiểu khách hàng mà nỗ lực đổi mới doanh nghiệp cần phải đạt tới. Những người tiếp nhận sớm hào hứng với các sản phẩm phác thảo lần đầu hơn so với những sản phẩm tinh chế cao. Họ thích thử những thứ mới mẻ. Họ không bị ảnh hưởng bởi lỗi và vui lòng có cơ hội đóng góp cho thiết kế của thứ mà họ muốn sử dụng. Do đó, hãy chuyển hướng MVP của bạn đến nhóm này. Ngoài ra, hãy ghi nhớ mục tiêu: học hỏi tối đa với chi phí tối thiểu, từ đó bạn có thể sử dụng các nguồn lực giá trị cho việc xây dựng những thứ mà mọi người muốn thay vì lãng phí vào việc xây dựng những thứ mà mọi người không muốn. Công việc của bạn là tìm kiếm con đường ngắn nhất giữa giả định và học hỏi đã được kiểm chứng bao gồm một quá trình sáng tạo

tuyệt vời.

MVP có thể là bất cứ thứ gì mà bạn cần nó trở thành với mục đích dành cho một thử nghiệm đã xác định. Cần phải lôi cuốn trí tưởng tượng của khách hàng và thúc đẩy họ thực hiện các hành động cần thiết theo yêu cầu của thử nghiệm hiện tại trong khi đòi hỏi bạn xây dựng càng ít càng tốt. Bạn càng quản lý nhanh chóng và tiết kiệm, bạn càng đạt được hiệu quả cao hơn trong việc cung cấp cho khách hàng thứ mà họ thực sự muốn.

Thực hiện thử nghiệm

Bạn vừa lập một kế hoạch và giờ là lúc để thực hiện. Đây là thời điểm của sự thật. Các kết quả thử nghiệm sẽ làm sáng tỏ những giả định rủi ro nhất và cho bạn thông tin thực tế vô giá. Xem chương Phương pháp thử nghiệm (Chương 7) để tìm hiểu thêm về thảo luận chuyên sâu về các khía cạnh thực hành của phương pháp thử nghiệm.

Lưu ý rằng, mỗi thành viên trong nhóm phát triển đều tham gia vào quá trình thực hiện thử nghiệm. Mỗi người cần phải có cảm nhận về sản phẩm, khách hàng tiềm năng và các mô hình kinh doanh gắn kết hai yếu tố này. Tiến bộ ở giai đoạn này được đo lường không phải bằng doanh thu, thiết kế đẹp, hay các dòng mã mà bằng việc bạn học hỏi được bao nhiêu.

Chuyển hướng hay duy trì

Sau khi bạn thực hiện thử nghiệm, hãy thu thập dữ liệu và phân tích chúng. (Trong giai đoạn sản phẩm mẫu, cũng có thể cả trong giai đoạn hỗ trợ khách hàng, điều này yêu cầu phải gắn số lượng vào trong mô hình chỉ số của bạn.) Thử nghiệm có thỏa mãn các tiêu chí thành công không? Nếu có, bạn sẽ tiếp tục duy trì. Nếu không, đây chính là lúc để chuyển hướng.

Duy trì là tiếp tục phát triển ý tưởng. Bạn đã thỏa mãn hoặc vượt qua kết quả tối thiểu cần thiết để kiểm chứng giả định rủi ro nhất. Từ đây, bạn sẽ rà soát thử nghiệm hoặc sản phẩm thiên về hướng xác nhận mạnh mẽ hơn và sau đó lặp lại thử nghiệm. Hoặc bạn có thể tiếp tục thử nghiệm cho giả định rủi ro nhất tiếp theo.

Chuyển hướng là quay lại với tấm bảng trắng và đưa ra một giả thiết mới. Theo nghĩa đen, chuyển hướng là sự tái thiết lập mô hình kinh doanh của bạn. Đây không phải là thay đổi mang tính gia tăng mà là một thay đổi chiến lược cấp cao. Tinh chỉnh hoặc thay thế một số đặc tính trong một bộ bao gồm nhiều đặc tính

không tạo nên sự chuyển hướng nhưng việc loại bỏ tất cả các tính năng hoặc định hướng lại việc kinh doanh xoay quanh một tính năng cốt lõi duy nhất lại tạo nên sự chuyển hướng.

Đây không phải là thất bại như mọi người thường nghĩ. Thay vào đó, đây là một biểu hiện rõ ràng về việc học hỏi và một bước quan trọng trên con đường dẫn đến sự phù hợp giữa sản phẩm với thị trường. Rất nhiều sản phẩm và dịch vụ có được thành công lớn bắt đầu từ một hình thức rất khác so với hình thức khi đã trở nên nổi tiếng. Starbucks đã khởi đầu là nhà bán lẻ máy pha cà phê và hạt cà phê. Avon từng là một nhà bán sách. Twitter khởi đầu là một dịch vụ podcast. Flickr từng là một trò chơi nhập vai trực tuyến, Instagram từng là một dịch vụ check-in di động, YouTube là một trang hẹn hò qua video. Do đó, đừng lo sợ phải chuyển hướng. Đó có thể là tấm vé đưa bạn đi bất cứ nơi đâu.

Bạn có thể phải chuyển hướng thường xuyên khi bạn mới chỉ bắt đầu. Học hỏi sớm có xu hướng thách thức những khái niệm có vẻ như hiển nhiên nhưng hóa ra lại không phù hợp với thực tế. Càng có nhiều niềm tin mù quáng cho một ý tưởng, bạn càng có ít động lực tìm kiếm thông tin mâu thuẫn với giả định của bạn. Do đó, nếu bạn đang trong giai đoạn thăm dò và bạn không chyển hướng, đó có thể là một dấu hiệu của thiên hướng xác nhận hoặc lo ngại rủi ro. Hãy xem xét kỹ nhóm của bạn và tham khảo ý kiến với cố vấn để tránh rơi vào một trong số những sai lầm phổ biến này.

Ngay từ đầu, quyết định chuyển hướng hay duy trì là một câu hỏi lớn về việc liệu thử nghiệm cuối cùng có thỏa mãn các tiêu chí thành công không? Khi bạn đi sâu hơn vào thử nghiệm và xây dựng được nhiều kiểm chứng hơn, quyết định sẽ trở nên phức tạp hơn. Bạn cần phải tìm ra một số lượng phương án phù hợp và việc quyết định để lặp lại hay bắt đầu lại từ đầu thật đáng sợ. Bạn có đủ tiến bộ để đạt được lý tưởng? Nếu không, bạn làm thế nào? Liệu nó có thực hiện được không? Các thành viên trong nhóm có thể bất hòa: Kỹ sư muốn cải tiến công nghệ, nhà thiết kế muốn nâng cao trải nghiệm người dùng, nhà kinh doanh lại muốn cải thiện đường găng lợi nhuận.

Hãy sử dụng mô hình chỉ số để giải tỏa bất hòa này. Mô hình mô phỏng ý tưởng của mỗi người theo dữ liệu định lượng mà bạn có thể sử dụng để làm sáng tỏ một cách tốt nhất. Điều này giúp trả lời cho các câu hỏi về mức độ tiến gần hơn tới lý tưởng, thời gian và chi phí cần thiết. Khi chi phí cơ hội của việc duy trì trở nên quá lớn sẽ dẫn đến kết quả là sự chuyển hướng.

Bảng Javelin

Bảng Javelin là một công cụ do chúng tôi thiết kế tại Lean Startup Machine để giúp tổ chức và định hướng quy trình thử nghiệm. Công cụ này có thể tải về miễn phí từ www.Javelin.com. Đây là một bản vẽ cho phép bạn nhập thông tin, từng bước một theo tiến độ từ khái niệm đến kiểm chứng. Sử dụng giấy ghi chú để điền vào bảng với các cụm từ ngắn gọn khi bạn làm việc. Bạn sẽ tạo ra rất nhiều ghi chú. Hãy viết ngắn gọn, ví dụ, nhiều nhất là bảy từ. Không phải toàn bộ trong số đó sẽ kết thúc trên bảng. Giữ lại giấy ghi chú bị loại bỏ. Chúng có thể có ích khi ý tưởng của bạn được củng cố, đặc biệt là khi chuyển hướng, khi mà các ý tưởng mà bạn đã bỏ đi trước đó có thể sử dụng với tầm quan trọng mới.

Phía bên trái của Bảng Javelin được dành cho việc tư duy các giả thiết. Phía bên phải là để quản lý và theo dõi các thử nghiệm. Lưu ý rằng, các trường tư duy quy định giới hạn thời gian là 5 hoặc 10 phút. Việc giới hạn này không phải là một bức tường nghiêm ngặt nhưng nó hữu ích khi theo dõi giới hạn thời gian để giữ cho quy trình được sắp xếp hợp lý và đảm bảo rằng nhóm của bạn ổn định tiến tới việc kiểm chứng hoặc phủ nhận ý tưởng. Góc dưới bên trái cung cấp các cụm từ điền vào chỗ trống tiện lợi giúp bạn bắt đầu. Các cụm từ này bao gồm việc hình thành các giả thiết về vấn đề và giải pháp, xác định các giả định và thiết lập các tiêu chí thành công. Hãy tham khảo khi bạn đạt được một giai đoạn phù hợp trong quy trình.

Đầu tiên, dành ra năm phút để tất cả các thành viên trong nhóm viết một mô tả khách hàng trên giấy ghi chú và dán lên trên bảng tại trường có tiêu đề "Khách hàng của bạn là ai?". Lựa chọn một tờ và dán lên trên góc bên phải của bảng tại cột 1, cạnh nhãn "Khách hàng".

Bây giờ, để tất cả các thành viên trong nhóm mô tả một vấn đề mà khách hàng gặp phải, quan điểm của khách hàng và viết vào giấy ghi chú. Dán mô tả vấn đề lên trên trường "Vấn đề là gì?" ở phía bên trái. Tiếp tục lựa chọn một vấn đề và dán lên trên góc bên phải của bảng trong cột 1, cạnh cột "Vấn đề".

Bỏ qua trường "giải pháp" ở thời điểm hiện tại. Thay và đó, hãy để tất cả thành viên trong nhóm viết ra năm giả định phải đúng để vấn đề có hiệu lực. Đặt những giả định này ở trường bên trái với tiêu đề "Danh sách các giả định phải đúng để giả thiết của bạn đúng". Thảo luận mức độ không chắc chắn quanh mỗi giả định và lựa chọn giả định rủi ro nhất. Dán giả định đó lên trên góc bên

phải, trong cột 1, cạnh trường có dán nhãn "Các giả định rủi ro nhất".

Sau đó quyết định một giai đoạn thử nghiệm: thăm dò, chào hàng, hỗ trợ khách hàng và sản phẩm mẫu. Các giai đoạn thường theo trật tự này (dựa trên số lượng thông tin bạn có), do đó nếu nhóm chỉ mới bắt đầu thì trong hầu hết trường hợp, bạn sẽ bắt đầu với bước thăm dò. Thiết kế một buổi phỏng vấn, theo dõi, hoặc tái thiết kế để kiểm tra giả thiết về vấn đề trong cột 1. Viết các tiêu chí thành công trên giấy ghi chú và dán lên góc bên phải của bảng trong cột 1, cạnh nhãn "Các tiêu chí thành công".

Bây giờ là lúc "ra khỏi tòa nhà" – lời khuyên của Steve Blank – để nói chuyện với các khách hàng tiềm năng trong lĩnh vực. Hãy làm việc hiệu quả nhất có thể để đạt được các tiêu chí thành công trong một khoảng thời gian giới hạn đã xác định. Khi hoàn thành thử nghiệm đầu tiên, nhóm sẽ phân tích kết quả và sử dụng chúng làm căn cứ để đưa ra quyết định chuyển hướng hay duy trì, như đã ghi chú ở trường bên phải với nhãn "Kết quả và Quyết định" trong cột 1. Hãy chắc chắn viết ra những bài học quan trọng đã rút ra và dán ngay bên dưới trường có nhãn "Học hỏi".

Tại điểm này, nhóm xóa phía bên trái của bảng và lặp lại quy trình trong cột 2 để kiểm tra một khách hàng và vấn đề mới, lúc này thêm một giả thiết về giải pháp.

Bảng chỉ bao gồm năm cột, nhưng đó là một giới hạn tùy ý. Tiếp tục vòng lặp nhiều nhất có thể để khám phá ra định nghĩa tương thích với khách hàng và phát triển nó để đạt được sự phù hợp giữa sản phẩm và thị trường. Đồng thời hãy lưu ý rằng bảng Javelin là công cụ được đơn giản hóa để giữ thử nghiệm đi đúng hướng. Phương pháp thử nghiệm bao gồm vô số chi tiết phức tạp và tỉ mỉ sẽ xuất hiện trong quá trình thực hiện khi bạn có kinh nghiệm với quy trình.

Quy trình khởi nghiệp tinh gọn trong thực tiễn

Trường hợp: Phòng thí nghiệm đổi mới Nordstrom, JB Brown, Giám đốc

Phòng thí nghiệm đổi mới Nordstrom trở thành một trường hợp khởi nghiệp tinh gọn với một video trên YouTube năm 2011 mô tả quá trình nhóm sử dụng phương pháp tinh gọn/linh hoạt để tạo ra một ứng dụng iPad có thể giúp khách hàng lựa chọn gọng

kính mắt. Nhân viên phòng thí nghiệm – người làm việc cho một công ty được thành lập năm 1901 với 50.000 nhân viên và tạo ra doanh thu 8,5 tỷ đô-la năm 2013 – đã đưa ra ý tưởng, thiết kế và mã hóa ứng dụng ngay tại một cửa hàng của Nordstrom trong khi khách hàng đang quan sát, phê bình và mô phỏng công việc của họ. Dưới sự chỉ đạo của JB Brown, phòng thí nghiệm hoàn thành các nhiệm vụ chiến lược và gieo mầm văn hóa doanh nghiệp cho toàn bộ công ty. Brown, một kỹ sư phần mềm tốt nghiệp Đại học Iowa đã lái chiếc xe bán tải đến bờ phía tây để gia nhập vào sự bùng nổ của dot-com, giải thích cách ông vận hành một phòng thí nghiệm đổi mới doanh nghiệp cổ điển như dưới đây.

Phòng thí nghiệm đổi mới Nordstrom đã xuất hiện như thế nào?

Khoảng ba năm trước, ban giám đốc của chúng tôi đã xem xét kỹ lưỡng chủ đề đổi mới và Phòng thí nghiệm đổi mới được ra đời từ cuộc thảo luận đó. Họ thiết lập mô hình quản trị và tài trợ vốn cho một kế hoạch dài hạn. Tôi đã từng là kiến trúc sư và lập trình viên trên trang web của chúng tôi trong khoảng 4 đến 5 năm và trong thời gian đó, tôi đã thực hiện đào tạo linh hoạt đột phá để tăng tỷ lệ học hỏi và loại bỏ lãng phí trong quy trình thác nước. Tôi đã muốn cho thấy công nghệ có thể được sử dụng theo một cách tích cực hơn như thế nào trong bán lẻ và thể hiện giá trị của quy trình phát triển tinh gọn. Khi tôi nghe về cơ hội phòng thí nghiệm, tôi đã tham gia và có cơ hội để bắt đầu xây dựng nó.

Ông có thể cho biết về việc tạo vốn, cấu trúc và quy trình của mình được không?

Việc tạo vốn được lập mô hình theo cách tiếp cận đầu tư mạo hiểm. Chúng tôi đã có một quỹ dành riêng vào đầu năm. Bất kỳ ai trong công ty có thể thuyết phục để được sử dụng số tiền đó nhưng bạn phải có bằng chứng xác thực cho ý tưởng của mình. Bạn không phải đang thuyết phục về một vụ kinh doanh. Bạn đang thuyết phục về một cơ hội xuất hiện mà bạn không hề có kế hoạch vào đầu năm. Ban đổi mới của chúng tôi, bao gồm nhóm giám đốc điều hành sẽ quyết định đồng ý hay không. Họ quyết định liệu có đầu tư nguồn vốn hạt giống để xác thực xem ý tưởng của bạn có đủ để tiếp tục không. Yếu tố chủ chốt là liệu một dự án có tiềm năng phát triển trải nghiệm mua sắm của khách hàng không.

Quy mô của phòng thí nghiệm như thế nào?

Phòng thí nghiệm có khoảng 15 người nhưng kích thước đó là

phù hợp. Mọi người được phép tạm thời di chuyển ra ngoài phòng thí nghiệm để làm tự do trong một dự án nội bộ mà phòng thí nghiệm đã bắt đầu hoặc quan tâm. Chúng tôi có những nhà thiết kế, nhà nhân chủng học và nhà thiết kế công nghiệp.

Ông mô tả phương pháp tiếp cận đổi mới của mình như thế nào?

Tôi lấy định nghĩa về đổi mới của mình từ Ideo và trường Thiết kế Standford. Đổi mới là sự khám phá tại giao điểm của điều được mong muốn, khả thi và khả dụng. Mong muốn là liệu khách hàng có muốn nó không, khả dụng là liệu nó có tốt cho kinh doanh và khả thi là liệu chúng ta có thể cung cấp nó hay không. Theo cách này, đổi mới là một sản phẩm ảo, không phải là một thứ hàng hóa, không phải là một vật chất. Thứ mà bạn xây dựng như kết quả của sự khám phá có tính đổi mới, nhưng sự đổi mới là khám phá điều làm nó khả thi.

Phòng thí nghiệm đổi mới và Chương trình tinh thần doanh nhân nội bộ đối mặt với các khó khăn trong việc khắc phục cấu trúc Doanh nghiệp mang tính di sản, chính trị và văn hóa. Nordstrom quản lý những yếu tố này như thế nào?

Đó là một cuộc đấu tranh nhưng không hẳn là vấn đề với chúng tôi vì các quyết định chúng tôi đưa ra ban đầu là về vốn và cấu trúc. Chúng tôi đã dành riêng vốn để tìm kiếm các cơ hội mới mà không ai nhận ra là có khả thi hoặc chưa từng tồn tại trước đây. Công ty có nhiều kênh – di động, cửa hàng, web – nhưng cũng có không gian trên thị trường cho chúng tôi tìm ra cơ hội mới.

Ông tổ chức quy trình thử nghiệm như thế nào?

Phòng thí nghiệm được phân ra thành các studio nhỏ. Mỗi studio có một bộ phận công việc và những người tự nguyện tham gia dựa trên những thách thức mà họ quan tâm. Chúng tôi bắt đầu với thách thức kinh doanh đã được công ty đổi mới đưa ra, một vấn đề hoặc một lĩnh vực tăng trưởng cần chú ý. Chúng tôi phải biết khách hàng và nhu cầu của họ, bao gồm những nhu cầu tiềm ẩn mà họ không thể mô tả. Chúng tôi quan sát họ và dựa trên những gì học hỏi được, chúng tôi hình thành một giả thiết về cách họ giải quyết vấn đề. Sau đó, chúng tôi tư duy về các giải pháp, chọn một số trong đó mà chúng tôi cho là hấp dẫn, thường là với nhà tài trợ trong lĩnh vực này. Nếu đó là một giải pháp thiết bị di động thì chúng tôi phải có sự tham gia của Phó giám đốc thiết bị di động để cho chúng tôi biết điều này liên quan đến chiến lược của ông ấy như thế nào. Sau đó, chúng tôi xác định các lĩnh vực rủi ro và

giảm thiểu chúng thông qua thử nghiệm MVP và đánh giá đổi mới một cách cẩn trọng. Chúng tôi xem rủi ro là sự biến động trong kết quả, không phải là cơ hội của một kết quả xấu. Do đó, trước tiên chúng tôi giải quyết các lĩnh vực bất ổn nhất bằng cách học hỏi từ mỗi nỗ lực hoặc thử nghiệm MVP. Chúng tôi giảm sự biến động cho tới khi kết quả đủ chắc chắn để đội ngũ lãnh đạo ủng hộ. Phải lặp lại một số lần trước khi chúng tôi có sản phẩm mẫu cho một giải pháp.

Sự biến động có ý nghĩa gì trong bối cảnh này?

Sự biến động trong kết quả. Khách hàng sẽ thích hoặc không thích nó. Công nghệ có thể tồn tại hoặc không. Nhân viên kinh doanh sẽ muốn hoặc không muốn sử dụng nó. Nếu chúng tôi cảm thấy các kết quả có khả năng tương đương thì đó là một rủi ro lớn và chúng tôi muốn loại bỏ nó ngay lập tức.

Ông xác định giả định rủi ro nhất của mình như thế nào?

Khi bắt đầu, chúng tôi nhận ra rằng rủi ro lớn nhất thường là ở mong muốn, vì thế, đó thường là điểm bắt đầu. Mọi người trong nhóm liên chức năng thường có hiểu biết về công nghệ, phát triển sản phẩm và bán lẻ. Thêm vào đó, chúng tôi có dữ liệu nhân chủng học đã thực hiện ngay từ đầu. Đặt tất cả lại với nhau và bạn có thể đoán được nơi xảy ra sự biến động cao nhất. Nhóm cùng đi đến điểm mà tại đó họ cảm thấy họ biết rủi ro nào lớn nhất và rủi ro nào dễ dàng loại bỏ nhất.

Đánh giá đổi mới đóng vai trò như thế nào trong các dự án của ông?

Chúng tôi áp dụng nó ngay từ đầu. Thường thì chúng tôi lựa chọn điều mà chúng tôi nghĩ là mô hình kinh doanh và xác định các biện pháp đo lường thành công chủ đạo. Khi bắt đầu, đây là một quy trình thủ công. Khi chúng tôi đi đến điểm mà chúng tôi cố gắng loại bỏ các rủi ro ở quy mô lớn hơn trước khi công khai rộng rãi, chúng tôi sẽ sử dụng nguồn mở miễn phí, các giải pháp đám mây cho phép chúng tôi dễ dàng ghi lại các chỉ số. Nếu gặp thứ gì đó thực sự phức tạp, chúng tôi sẽ dựa vào phòng thí nghiệm khoa học dữ liệu chỉ cách đó vài bước.

Khi nào ông huy động phòng thí nghiệm khoa học dữ liệu?

Là nhà bán lẻ đa kênh, chúng tôi đối mặt với một thách thức trong việc đánh giá tác động của các trải nghiệm tại cửa hàng đối với doanh số bán hàng. Chúng tôi nghĩ rằng mình đã làm tốt với một sản phẩm mới, nơi mô hình kinh doanh là một phễu marketing và

việc chuyển đổi diễn ra tại cửa hàng. Sau đó, chúng tôi sẽ sử dụng phòng thí nghiệm khoa học dữ liệu để đối chiếu sự tăng doanh số bán hàng với dữ liệu doanh nghiệp của chúng tôi.

Ông có lo lắng rằng MVP có thể gây ảnh hưởng tới thương hiệu Nordstrom không?

Chúng tôi chú trọng điều đó. Thường thì các thử nghiệm của chúng tôi bắt đầu trong nội bộ và riêng tư. Tuy nhiên, tại một số thời điểm, bạn phải công khai để biết liệu bạn có được phản hồi phù hợp từ thị trường hay không. Thay vì đi từ hoàn toàn riêng tư đến hoàn toàn công khai, chúng tôi tìm ra cách để làm thử nghiệm bán công khai với một nhóm nhỏ khách hàng. Đôi khi chúng tôi tận dụng các cửa hàng bởi chúng tôi có các cộng đồng địa phương. Sau đó, chúng tôi có thể thử nghiệm một nhóm người nhỏ so với một thị trường lớn. Điều này cũng giúp đánh giá đổi mới vì bạn có thể di chuyển từ cộng đồng này sang cộng đồng khác và mỗi thử nghiệm tạo ra một nhóm mới.

Ông quyết định việc chuyển hướng hay duy trì như thế nào?

Đây là nơi mà nghệ thuật kinh doanh xuất hiện. Mọi người muốn thành công có một xu hướng tự nhiên là kiên trì. Đó là một phần văn hóa của chúng tôi để đảm bảo chúng tôi đang phục vụ khách hàng theo cách khiến họ vui vẻ. Do đó, chúng tôi đã có một khoảng thời gian khó khăn trong quá khứ khi phải loại bỏ những gì chúng tôi nghĩ là có thể thành công với vốn đầu tư bổ sung. Tôi không có câu trả lời nào ngoài việc thu thập nhiều quan điểm bên ngoài, xem xét đánh giá đổi mới và đảm bảo bạn đang cung cấp lượng thông tin định tính cho quá trình đưa ra quyết định. Tại một số điểm, bạn phải quyết định nơi đặt tiền của mình. Bạn sẽ không bao giờ biết câu trả lời hoàn hảo trước khi bạn thực hiện.

Video về Dự án phát triển ứng dụng tại cửa hàng trong một tuần năm 2011 của ông là một mô tả cổ điển về các kỹ thuật khởi nghiệp tinh gọn. Ông có thể cho chúng tôi biết thông tin rộng hơn về quy mô dự án của mình?

Hiện tại, video đó có một số phận riêng. Đó là một sự kiện lớn trong cuộc đời chúng tôi và là một điều quan trọng đối với thành công nội bộ của chúng tôi. Tuy nhiên, chúng tôi không làm những dự án một tuần nữa. Chúng tôi vẫn chú trọng vào việc lấy các câu trả lời nhanh nhất có thể nhưng phần lớn thời gian các mục tiêu của chúng tôi yêu cầu phải đi sâu hơn. Vào cuối tháng 11 năm 2013, chúng tôi đã khởi chạy một ứng dụng mà chúng tôi bắt đầu

làm việc từ một năm trước đó. Đó là một ứng dụng nhắn tin bảo vệ sự riêng tư của cả nhân viên bán hàng và khách hàng. Luật pháp yêu cầu rằng nhắn tin cho mục đích kinh doanh là chọn tham gia và đối lập với e-mail là chọn không tham gia. Do đó, rất khó có thể áp dụng. Khi làm việc với phòng pháp lý và bảo mật, chúng tôi đã đưa ra ứng dụng cho phép khách hàng nhắn tin cho nhân viên bán hàng mà không nhìn thấy số điện thoại của nhau. Chúng tôi đã nghe được từ khách hàng và nhân viên bán hàng rằng họ muốn giao tiếp bằng tin nhắn. Do đó, chúng tôi nghĩ rằng điều này giải quyết vấn đề thực tế cho họ.

Ông có phát triển các sản phẩm vật lý không?

Chúng tôi đã thực hiện thiết kế vật lý cho hạ tầng tại cửa hàng. Một số cửa hàng tại California có thiết kế phòng làm đẹp mới mà chúng tôi đã phát triển dựa trên phản hồi của khách hàng rằng khu vực mỹ phẩm của chúng tôi gây khó khăn khi mua sắm. Điều đó liên quan đến việc tạo mẫu vật lý và thử nghiệm các bàn tư vấn làm đẹp. Sản phẩm mẫu đầu tiên của chúng tôi là một chiếc bàn làm từ tấm lõi bọt. Chúng tôi đã tới thăm các hội nữ sinh trong khuôn viên trường Đại học Washington và quan sát các khách hàng trong một trải nghiệm bán lẻ khác với những gì trước đây chúng tôi cung cấp. Chúng tôi đảm bảo rằng chúng tôi hiểu sự tương tác giữa nhân viên bán hàng và khách hàng trước khi dành thời gian thiết kế sản phẩm mẫu thực tế.

Các thành viên nhóm đổi mới nên có một phần sở hữu trong dự án của họ. Ông xử lý cơ chế đãi ngộ như thế nào?

Phòng thí nghiệm là một bộ phận của phòng công nghệ thông tin và nó được đãi ngộ và phân loại để đạt hiệu suất giống như tất cả các nhóm công nghệ khác. Có yếu tố sự thật trong những gì bạn đang nói nhưng tôi thấy rằng việc hoàn thành mục tiêu quan trọng hơn. Nếu các đồng nghiệp cảm thấy mục tiêu của họ được hoàn thành, giống như họ có động lực và sự tự trị để đạt được điều đó. Tôi thấy họ hạnh phúc với công việc của mình. Quyền sở hữu có thể hữu ích với việc tuyển dụng nhưng khi chúng tôi tìm được người trân trọng cơ hội và thách thức, họ thường chấp nhận những lời đề nghị hỗ trợ cuộc sống của họ, không cần quyền lợi.

Những thành tựu đáng tự hào nhất mà ông đã đạt được là gì?

Hiện nay, thành tựu đáng tự hào nhất của tôi là tư duy của chúng tôi, cách chúng tôi tồn tại đã vượt ra ngoài phòng thí nghiệm. Một nhóm nhỏ có hạn chế nhất định. Bạn sẽ luôn có nhiều ý tưởng để

thử nghiệm hơn so với một nhóm nhỏ và bất cứ điều gì mới và khác biệt sẽ có người phản đối, ngay cả khi họ có chủ ý tốt. Thật tuyệt vời khi trải qua giai đoạn đó và tạo ảnh hưởng tích cực đến tổ chức lớn hơn.

Ông đã làm thế nào để tư duy của phòng thí nghiệm lan tỏa khắp công ty?

Chúng tôi đề nghị những chuyến thăm quan phòng thí nghiệm đổi mới nơi chúng tôi trao đổi về các hoạt động và quy trình của chúng tôi. Chúng tôi có phiên bản riêng của Lean Startup Machine, một chương trình đào tạo đổi mới hai ngày dành cho bất kỳ ai trong công ty, nơi chúng tôi đưa ra một thử thách và hình thành các nhóm liên chức năng. Mỗi nhóm có một huấn luyện viên đổi mới từ phòng thí nghiệm, người biết tư duy thiết kế, khởi nghiệp tinh gọn, đánh giá đổi mới, nhân chủng học và một số nội dung khác. Chúng tôi đưa mọi người ra ngoài để họ có thể nói chuyện với khách hàng, kiểm chứng các ý tưởng và đưa họ đạt tới điểm mốc có khả năng thuyết phục một số quản lý cấp cao trong công ty. Một số ý tưởng tốt được đưa ra từ đó, nhưng lợi ích thực tế là học hỏi được về quy trình và trở nên thoải mái theo cách tư duy kiểu mới. Một số thành viên của Phòng thí nghiệm đổi mới bắt đầu với Phòng thí nghiệm con người, và hiện giờ họ được quản lý riêng để thực hiện công việc đó toàn thời gian.

Những hướng dẫn quan trọng nhất cần phải lưu ý với doanh nghiệp để tăng cường năng lực đổi mới của họ là gì?

Nỗ lực đổi mới cần phải được bảo vệ và hỗ trợ tốt bên trong công ty. Việc bạn yêu cầu thay đổi văn hóa không hề dễ dàng bất kể bạn đang cố gắng đạt được thay đổi nào. Mặc dù đó là một phần thưởng nhưng không phải dành cho người yếu tim hoặc người tìm kiếm một "viên đạn bạc" khác trong tháng.

Chương 7
Phương pháp thử nghiệm

Thử nghiệm được xem như là trái tim của một doanh nghiệp tinh gọn, vì thế việc quan tâm sát sao đến những phương pháp thử nghiệm vô cùng quan trọng. Những phương pháp thử nghiệm sử dụng sản phẩm mẫu, hỗ trợ khách hàng, chào hàng và thăm dò giống như những môn khoa học đòi hỏi nghệ thuật trong đó. Để làm chủ được những phương pháp này cần phải thực hành rất nhiều và đặc biệt chú ý tới kỹ thuật.

Nhưng trước tiên chúng ta cần phải tiếp cận khách hàng. Và làm thế nào để thực hiện được điều này? Câu trả lời còn phụ thuộc vào loại sản phẩm hoặc dịch vụ mà bạn đang thử nghiệm.

Đối với một sản phẩm, chúng tôi nói với những người tham gia hội thảo Lean Startup Machine rằng các bạn cần gặp và nói chuyện trực tiếp với những người đang mua hàng tại một trung tâm mua sắm. Đối với một sản phẩm nhắm tới những người có cùng đam mê thì họ sẽ tìm thấy nơi mà những người có chung suy nghĩ cũng tìm đến, cho dù là trên mạng hay ngoài cửa hàng. Còn đối với một dịch vụ kinh doanh, bạn cần phải chủ động gọi điện cho những nhân viên tiềm năng được uỷ quyền mua hàng.

Sự thực là hầu hết mọi người đều e dè trong việc quấy rầy người lạ để yêu cầu sự giúp đỡ. Có thể hơi ngại thật đấy, nhưng hãy tin chúng tôi đi, thực hành nhiều rồi bạn sẽ quen dần thôi. Và hãy luôn nhận thức được tính cấp bách của việc tìm hiểu xem liệu ý tưởng của bạn có khả năng phát triển nhanh và tiêu tốn ít chi phí nhất có thể hay không. Công ty khởi nghiệp của bạn còn non trẻ, và việc kiếm tiền từ những con người thực tế là cách duy nhất để công nhận giá trị của nó.

Nơi tìm kiếm khách hàng

Hãy tìm hiểu thật kỹ lưỡng chân dung khách hàng và những thông tin tổng quát miêu tả hành vi cũng như những nét đặc trưng của họ. Sau đó, nhiệm vụ của chúng ta là tìm ra những người như vậy và sử dụng họ để giúp xác thực những ý tưởng.

Cách đơn giản nhất để tìm thấy những khách hàng như vậy chính là tận dụng mối quan hệ của cá nhân và những người đồng nghiệp. Hãy cho mọi người thấy bạn có thể sử dụng sự giúp đỡ của họ để đánh giá một sản phẩm mới hấp dẫn mà có thể họ sẽ muốn sử dụng. Hãy gửi tin nhắn qua Facebook, Twitter, LinkedIn, MeetUp hay bất cứ cộng đồng trực tuyến nào khác có liên quan. Ngoài ra, bạn cũng có thể phân phát tờ rơi tại những địa điểm tôn giáo, các câu lạc bộ vì sức khoẻ hay những câu lạc bộ xã hội mà bạn thường hay lui tới.

Một chiến lược phổ biến khác là tiếp cận mọi người ở những nơi công cộng như trên vỉa hè, trong công viên, trong trung tâm thương mại, bên ngoài một cửa hàng hoặc nhà hàng. Tuy nhiên, đừng làm phiền những người mà rõ ràng đang trên đường đi công chuyện hoặc đang bận rộn. Thay vào đó, hãy tìm kiếm những người đang rảnh rỗi đứng xếp hàng hoặc đang chờ bạn bè. Bạn có thể trả cho họ một khoản thù lao nhỏ để giúp mình, có nhiều người sẽ cảm thấy vui vẻ, đơn giản chỉ vì được kéo ra khỏi công viêc nhàm chán mà họ đang làm.

Chủ động gọi điện hoặc gửi e-mail là những phương pháp quan trọng, và các cách tiếp cận này ít nhiều có thể thay thế được cho nhau. Hãy hỏi những người tiếp nhận xem liệu họ có gặp phải vấn đề nào mà bạn đang đề cập tới không và họ có quan tâm tới giải pháp nào hay chưa. Hãy cho họ biết bạn là ai và đang làm gì. Tuy nhiên, phải giải thích rõ ràng rằng bạn không đến để làm phiền họ mà đang cố gắng nghiên cứu một vấn đề để tìm ra giải pháp tiềm năng, rồi sau đó mới xin sự hỗ trợ từ họ.

Thậm chí, việc đến gõ cửa từng nơi cũng có hiệu quả. Chúng tôi từng có cơ hội hợp tác với một công ty chuyên sản xuất các thiết bị bưu điện. Các thành viên trong nhóm đã ghé thăm văn phòng chuyển phát nhanh DHL trong khu vực và cố gắng gặp người quản lý ở đây. Tuy không sắp xếp được cuộc hẹn vào ngay ngày hôm đó, nhưng họ đã nói chuyện được với người thư ký để lên lịch hẹn vào ngày hôm sau.

Internet cũng là nguồn cung cấp những công cụ vô cùng hữu hiệu. SalesLoft[20] rà soát những hồ sơ xã hội trực tuyến để tìm kiếm những người phù hợp với tiêu chuẩn khách hàng của bạn,

trong khi Rapportive[21] làm phong phú thêm danh sách liên lạc với những dòng tweet, chức danh và những thông tin liên quan khác. Bạn có thể sử dụng Google AdWords[22] để điều hướng lưu lượng truy cập đến một trang đích mô tả sản phẩm của bạn và yêu cầu người sử dụng nhập địa chỉ e-mail nếu họ muốn tìm hiểu thêm. Hãy vào Twitter để tìm kiếm những người đang viết về chủ đề có liên quan đến sản phẩm của bạn. Một nhóm phát triển ứng dụng cho khách du lịch tại Paris đã áp dụng phương pháp này để tìm ra những người đang tìm kiếm các hoạt động vui chơi tại đây.

Tới đây, bạn đã xác định được khách hàng mục tiêu là ai và biết cách để tìm được họ. Còn bây giờ đã đến lúc để chạy thử nghiệm. Toàn bộ bốn giai đoạn thử nghiệm được đưa ra bao gồm thăm dò, chào hàng, hỗ trợ khách hàng và sản phẩm mẫu (xem chương 6 về Quy trình doanh nghiệp tinh gọn). Bạn có thể áp dụng theo một trình tự bất kỳ để xác thực giả thiết của mình. Hãy cùng tìm hiểu chi tiết từng giai đoạn.

Giai đoạn 1: Thăm dò

Mục tiêu chính của giai đoạn thăm dò là xác nhận rằng khách hàng đang gặp phải những vấn đề đúng như bạn nghĩ. (Hãy tìm kiếm cả những vấn đề khác trong quá trình thực hiện thử nghiệm bởi chúng sẽ trở nên hữu ích trong việc hình thành những giả thiết về sau.) Có ba hình thức thăm dò chủ yếu là: phỏng vấn, theo dõi và tái hiện. Tuy phỏng vấn là phương pháp toàn diện nhất, nhưng mỗi phương pháp nêu trên lại phù hợp để kiểm tra những loại giả định khác nhau.

Phỏng vấn. Các buổi phỏng vấn có thể đem đến rất nhiều thông tin hữu ích. Vì sau tất cả, không ai cung cấp cho bạn những thông tin quan trọng về nhu cầu và hành vi của khách hàng tốt hơn chính họ cả.

Tuy nhiên, khách hàng cũng có thể gây ra hiểu nhầm và rối thông tin. Các buổi phỏng vấn đi lệch hướng vì một số lý do. Mọi người thường sẽ nói cho bạn những gì mà họ nghĩ bạn muốn nghe. Họ sẽ cung cấp cho bạn những lời dự đoán chứ không phải sự thật, những viễn cảnh tưởng tượng chứ không phải thực tế.

May thay, những phương pháp phỏng vấn tốt có thể giúp các buổi phỏng vấn đạt được đúng mục tiêu ban đầu. Bạn sẽ có được những thông tin hữu dụng từ đối tượng phỏng vấn nếu tuân thủ một số nguyên tắc đơn giản. Hãy phân bổ thời gian từ hai tiếng đến một ngày cho phương pháp này.

• Tiếp cận từng cá nhân: Bạn không hề muốn khuyến khích lối suy nghĩ theo số đông, vì vậy đừng tiếp cận theo nhóm mà hãy tìm kiếm từng cá nhân đơn lẻ.

• Giữ nhóm của bạn ở quy mô nhỏ: Sẽ rất hữu ích nếu như có một trợ lý giúp ghi chép lại những thông tin cần thiết, nhưng mọi người sẽ mở lòng hơn nếu bạn tự mình tiếp cận họ.

• Khởi đầu một cách tích cực: Bắt đầu tương tác theo hướng khẳng định bằng cách mở đầu với một câu khiến khách hàng có xu hướng đồng tình, ví dụ như "Hôm nay trời đẹp nhỉ?"

• Thiết lập giới hạn thời gian: Những mục tiêu của bạn sẽ dễ được tiếp nhận hơn nếu khách hàng không cảm thấy bị gò bó trong một cuộc đối thoại dài. Do đó, việc thiết lập giới hạn về thời gian sẽ có hiệu quả. Ví dụ như "Tôi chỉ có một phút thôi, nhưng lần cuối bạn sử dụng mạng xã hội là khi nào?" hay "Bạn có 20 giây để trả lời một câu hỏi không?" Tuy nhiên, cũng đừng ngần ngại hỏi thêm nếu những câu trả lời ban đầu của khách hàng chứa nhiều thông tin hữu ích.

• Đặt ra những câu hỏi về hành vi trong quá khứ của đối tượng phỏng vấn: Ví dụ như: Lần cuối bạn mua đồ trên mạng là khi nào? Bạn đã mua gì? Bạn có hài lòng về dịch vụ đó không? Nhìn chung, những nhận định về quá khứ thường chính xác hơn những nhận định về tương lai. Nếu hỏi mọi người rằng họ sẽ đến phòng gym bao nhiêu lần trong năm tới thì đảm bảo bạn chỉ nhận được những mong ước mà thôi. Thay vào đó, hãy hỏi họ đã tập thể dục bao nhiêu lần vào năm ngoái thì có nhiều khả năng bạn sẽ nhận được câu trả lời thực tế.

• Tránh đặt câu hỏi mang tính định hướng: Bạn muốn những câu trả lời phải thực tế chứ không phải theo ý của mình. Cách để đạt được điều này là đưa ra những câu hỏi mở. Hay nói theo cách khác, thay vì hỏi "Bạn có thích Groupon không?" thì hãy hỏi "Làm thế nào bạn tìm được những sản phẩm giảm giá?" Nếu hỏi những câu hỏi có hoặc không thì bạn sẽ không chỉ tìm hiểu được ít thông tin hơn mà còn vô tình khuyến khích đối tượng phỏng vấn trả lời theo ý muốn của bạn. Tương tự, đừng hỏi mọi người nghĩ gì về ý tưởng của bạn, vì yêu cầu đưa ra nhận xét thường có khả năng dẫn đến dữ liệu có chất lượng kém. Nhìn chung, mọi người thường muốn được thoải mái và lạc quan. Nếu họ không thoải mái trong việc nhận xét bạn thì họ sẽ không trả lời thật lòng.

• Tránh xa những câu hỏi mang tính giả thiết: Đừng bao giờ đặt

câu hỏi với từ "sẽ" như: Bạn sẽ sử dụng chuột không dây với thiết bị di động của mình chứ? Bạn sẽ không bao giờ tải một ứng dụng danh sách mua sắm phải không? Lý do là vì bạn muốn biết về những hành vi thực tế. Hãy hỏi: Bạn đã bao giờ gặp phải vấn đề x chưa? Hãy kể cho tôi nghe về lần cuối nó xảy ra với bạn đi. Hãy cân nhắc việc đặt câu hỏi với những từ để hỏi như "khi nào", "cái gì", "ở đâu", "như thế nào" và "tại sao":

Lần cuối bạn bị mất sóng khi đang gọi điện là khi nào?

Bạn đang làm gì vào lúc đó?

Bạn đã ở đâu?

Bạn đã giải quyết vấn đề đó như thế nào?

Tại sao bạn vẫn sử dụng dịch vụ di động từ nhà cung cấp hiện tại?

• Tập trung vào đối tượng phỏng vấn: Đừng ghi chép khi đang nói chuyện với mọi người, vì điều đó rất dễ gây mất hứng. Nếu bạn cần phải ghi lại cuộc đối thoại, hãy sử dụng một thiết bị ghi âm và chắc chắn cho người tham gia phỏng vấn biết bạn đang ghi âm.

• Lắng nghe, đừng nói: Có thể rất khó để làm quen với việc lắng nghe khi bạn đang rất háo hức muốn kể cho mọi người về sản phẩm của mình. Tuy nhiên, mục đích của buổi phỏng vấn là nghe người khác nói. Hãy để người tham gia phỏng vấn có cơ hội được nói. Hãy dành ra những khoảng lặng sau mỗi câu trả lời, vì có thể họ muốn nói nhiều hơn.

Theo dõi. Hỏi mọi người về cách họ ứng xử như thế nào là cách nhanh nhất để hiểu được hành vi của họ, thế nhưng tận mắt quan sát lại cung cấp nhiều góc nhìn chính xác hơn. Theo dõi là một phương pháp lý tưởng khi bạn có khuynh hướng không tin vào những gì người khác nói với bạn, bạn muốn tổng hợp lại những phản ứng tự phát hay muốn tìm hiểu về những hành vi phức tạp mà không yêu cầu họ phải nhớ hay miêu tả bằng lời nói. Hãy xem lựa chọn này như một cách để tránh đặt ra những câu hỏi mang tính giả thiết. Chỉ cần đưa những người tham gia vào một tình huống cụ thể và xem họ phản ứng ra sao. Tuy nhiên, không nên dành quá nửa ngày để thực hiện phương pháp này.

Ví dụ, chúng tôi đã làm việc với một nhóm muốn tìm hiểu xem liệu mọi người trong môi trường bán lẻ có sử dụng điện thoại thông minh quét mã phản hồi nhanh (QR) để đổi lấy phần thưởng hay không? Nhóm được quản lý cửa hàng cho phép hiển thị mã

QR trên quầy thanh toán của cửa hàng. Tiếp đó, họ theo dõi xem những người mua hàng có chú ý đến màn hình hiển thị mã QR hay không và họ phản ứng ra sao. Một nhóm khác thì lắp đặt một biển quảng cáo trong trung tâm mua sắm. Biển quảng cáo này cung cấp một đường dẫn URL dành cho những người có chung một vấn đề cụ thể, và tìm kiếm những người truy cập vào đường dẫn này trên trình duyệt di động của họ. Kết quả là cả hai nhóm thu thập được những thông tin thực tế và chính xác về hành vi của những khách hàng tiềm năng, trái ngược với hành vi mà họ mô tả bằng lời nói.

Tái hiện. Một số vấn đề không thường xuyên xuất hiện hoặc khó dự đoán khiến việc theo dõi trở nên khó khăn. Thỉnh thoảng, vấn đề phát sinh từ những tình huống phức tạp khó có thể tạo ra được. Trong những trường hợp như vậy, bạn có thể nghiên cứu phản ứng của khách hàng bằng cách tái hiện lại tình huống. Quá trình tái hiện có thể mất nhiều thời gian nhưng nhiều tình huống bạn có thể hoàn thành trong vòng nửa ngày.

Ví dụ, bạn muốn tìm hiểu về các vấn đề phát sinh trong quá trình yêu cầu bồi thường tiền bảo hiểm do tai nạn ô tô. Việc đề nghị những người đi đường mô tả lại những trải nghiệm của họ sẽ gặp phải rủi ro là hầu như không có người tham gia phỏng vấn nào đã từng trải qua một tai nạn gần đây. Trong trường hợp này, phương pháp theo dõi sẽ không có hiệu quả vì bạn sẽ phải chờ ở ngã tư đường trong một khoảng thời gian dài trước khi có thể chứng kiến một vụ va chạm.

Có thể sẽ hiệu quả hơn rất nhiều nếu quảng bá tới những người đã từng trải qua tình huống đó và dẫn dắt họ thông qua việc tái hiện lại. Bạn không cần phải đâm vào xe của họ, thay vào đó, bạn sẽ dẫn dắt họ qua một vụ tai nạn tưởng tượng và những hậu quả kèm theo, dành thời gian để điền vào những thông tin cần thiết, ghi chú lại những phản ứng, khó khăn và các câu hỏi của họ.

Giai đoạn 2: Chào hàng

Bạn đã xác nhận được vấn đề mục tiêu trong giai đoạn thăm dò. Giai đoạn tiếp theo là xác nhận nhu cầu bằng cách bán giải pháp của bạn (mặc dù bạn vẫn chưa phát triển được giải pháp nào). Khi bạn chào hàng, đồng nghĩa với việc bạn đang tìm kiếm dấu hiệu của sự cam kết và ý định mua hàng. Mục tiêu lúc này là khiến khách hàng cung cấp cho bạn một thứ có giá trị ví dụ như địa chỉ e-mail hoặc thư bày tỏ ý định để đổi lấy lời hứa cho phép tiếp cận tới sản phẩm hoặc dịch vụ của bạn. Bạn chỉ nên dành tối đa ba

ngày cho giai đoạn này.

Chào hàng sau khi thăm dò có thể kiểm tra được chất lượng của những kết quả trong Giai đoạn 1. Trong một nhóm chúng tôi đã từng hợp tác, có một anh chàng bán hàng cao ráo, điển trai và khéo léo. Tại các buổi phỏng vấn khách hàng tiềm năng, trong khi những thành viên khác trong nhóm phải đối mặt với sự chán nản thì anh ta lại nhận được sự nhiệt tình từ phía những người tham gia phỏng vấn. Tiếp theo, họ chuyển sang giai đoạn chào hàng và thiết lập một trang đích (landing page) yêu cầu mọi người đăng ký dịch vụ của họ. Thế nhưng đến đây họ lại thất bại. Từ đó, nhóm đã kết luận rằng những kết quả mà người đồng nghiệp ưa nhìn của họ mang lại đều bất thường. Có thể có những lý do khác khiến cho trang đích không hiệu quả – có lẽ là do thiết kế hoặc nội dung trang web quá tệ. Thế nhưng, trong trường hợp này, đó là vì giai đoạn thăm dò ban đầu rõ ràng đã đi sai hướng.

Trong những cuộc chạy đua nước rút sau này, bạn có thể sử dụng giai đoạn chào hàng để tìm ra nguồn khách hàng cũ. Nhu cầu phụ thuộc vào kênh mua lại khách hàng của bạn, và kênh đó hoạt động càng tốt thì khả năng xác thực nhu cầu của bạn càng hiệu quả. Ngay cả khi ý tưởng của bạn xác định được nhu cầu thực sự của khách hàng, nếu không thể tìm một phương pháp có thể lặp lại để tiếp cận tới đúng khách hàng, thì ý tưởng đó cũng sẽ không thể hiện thực hóa.

Tổ chức buổi chào hàng. Bạn được tuỳ chọn các kênh bán hàng. Bạn có thể chào hàng trên phố, tại những sự kiện cộng cộng, qua gọi điện hoặc trên một trang mạng – bất cứ đâu cho phép bạn tiếp cận với khách hàng. (Có một mẹo như sau: Nếu bạn cầm một tấm biển ở nơi công cộng, bạn có thể bị yêu cầu phải rời đi. Vì thế, hãy in câu chào hàng lên áo phông và mặc vào. Không ai có quyền đuổi bạn đi cả.)

Tình cờ thay, Lean Startup Machine cung cấp một công cụ trang đích có thể tự động hoá giai đoạn chào hàng đối với các sản phẩm và dịch vụ trực tuyến. Cũng có các công cụ khác để thiết kế trang đích, thế nhưng chúng lại không giúp gì được trong việc tìm kiếm những người tiếp nhận sớm hay kiểm chứng những ý tưởng của bạn. QuickMVP là một môi trường phần mềm miễn phí để xây dựng nhanh các trang mạng đơn lẻ để chứng minh ý định mua hàng. Công cụ này hướng dẫn bạn tất cả các bước từ đăng ký tên miền đến báo cáo kết quả. Ngoài ra, công cụ này còn có các chức năng kêu gọi hành động (CTA) cho phép khách hàng tải dữ liệu và nhập địa chỉ hoặc số tài khoản ngân hàng. Bạn có thể tìm hiểu

thêm tại quickmvp.com.

Lời đề nghị của bạn sẽ thuyết phục nhất nếu như bạn sử dụng ngôn ngữ mà khách hàng hiểu. Vì vậy, bạn cần phải hiểu rõ về khách hàng của mình trước khi tiến hành chào hàng. Khi mọi người cân nhắc về một sản phẩm, điều đầu tiên họ tự hỏi bản thân không phải là "Sản phẩm này tốt ở đâu?" mà là "Sản phẩm này có phù hợp với mình không?" Do đó, hãy đảm bảo chương trình chào hàng của bạn không gây ra bất cứ sự hoài nghi nào bằng cách bám sát kịch bản bán hàng, những trang đích và các tài liệu bán hàng khác cùng với những hoạt động, mục tiêu, vấn đề và xu hướng tổng thể của khách hàng. Thư nhận xét cũng là công cụ hữu hiệu trong trường hợp này, bởi chúng sử dụng những lời nói của chính khách hàng.

Chứng minh ý định mua hàng. Việc khiến khách hàng đánh đổi một thứ gì đó lấy một giá trị tương ứng có vai trò rất quan trọng, dù đó chỉ là một khoản tiền nhỏ, một chút thời gian, thông tin liên hệ hay chỉ là cảm giác thoải mái. Nếu như bạn cung cấp một sản phẩm hoặc dịch vụ miễn phí thì hầu hết mọi người sẽ đón nhận nó bởi sẽ không có rủi ro nào. Thế nhưng, chứng minh một cam kết lại yêu cầu phải mạo hiểm.

Hãy chọn cách tiếp cận thích hợp với khách hàng mục tiêu. Bạn có thể yêu cầu những người mua hàng tại một trung tâm thương mại cung cấp địa chỉ e-mail để đổi lấy cơ hội nhận được sản phẩm giảm giá. Đối với những sản phẩm tập trung vào doanh nghiệp, có thể việc lấy được thời gian của một vị lãnh đạo đã là đủ, nhưng bạn cũng có thể yêu cầu vị lãnh đạo đó ký vào một lá thư bày tỏ ý định không ràng buộc để mua hàng khi những điều kiện cụ thể được đáp ứng. Sẽ vẫn tốt hơn nếu bạn có thể khiến khách hàng đưa tiền cho mình, bởi đó chính là minh chứng cho ý định mua hàng bảo đảm nhất. (Hãy lưu ý rằng sức mạnh của bản cam kết mua hàng có sự tương quan với người lập cam kết đó. Một khoản thanh toán 50 đô-la của một vị CEO chỉ tượng trưng cho một cam kết nhỏ, thế nhưng, khi một thanh niên trả cùng số tiến đó thì lại là một cam kết rất lớn. Trái lại, hai tiếng đồng hồ đối với một vị CEO là một khoản đầu tư có giá trị, trong khi đó, khoảng thời gian này đối với một thanh niên thì hầu như không có ý nghĩa gì.)

Cách tiếp cận thích hợp nhất đối với một lần chào hàng có thể không rõ ràng. Chẳng hạn như một người đã tham gia một trong những hội thảo của chúng tôi muốn bán dữ liệu di truyền cho các công ty dược, nhưng anh ta không chắc làm thế nào để thu thập được loại dữ liệu đó. Anh ta đã gọi được vốn đầu tư mạo hiểm và

đã phát triển được một trò chơi xã hội nổi tiếng yêu cầu người chơi nhập màu tóc, màu mắt,... Anh ta xuống phố và đề nghị mọi người chơi trò chơi đó, nhưng ngạc nhiên thay, không một ai hứng thú. Vì thế, anh ta đã nghĩ ra một chiến lược khác: hỏi mọi người xem họ có muốn hỗ trợ một nghiên cứu khoa học bằng cách nhổ nước bọt vào một cái cốc hay không. Và lần này, mọi người đã vui lòng làm theo. Nhờ đó, anh ta đã có thể thu thập được nguồn dữ liệu di truyền chất lượng cao hơn nhiều với tốc độ nhanh đáng kể. Đối với mục đích của dự án này, nước bọt là cách tiếp cận hiệu quả hơn nhiều so với việc xin một khoảng thời gian vài phút và sự chú ý từ mọi người.

Cho dù bạn nhận được bao nhiêu tiền đầu tư đi chăng nữa thì có thể bạn sẽ không tạo ra được sản phẩm. Trong trường hợp đó, bạn sẽ gửi cho khách hàng một lời xin lỗi tử tế và hoàn lại toàn bộ số tiền họ đã đưa cho bạn.

Giai đoạn 3: Hỗ trợ khách hàng

Sau khi chào hàng, bạn sẽ có danh sách khách hàng đăng ký. Và đây là lúc để cung cấp những lợi ích từ sản phẩm mà chưa cần phát triển sản phẩm đó.

Phương pháp hỗ trợ khách hàng bao gồm việc cung cấp giải pháp một cách thủ công thông qua tương tác trực tiếp với khách hàng, và phát triển sản phẩm ở mức tối thiểu nhất. Nếu giai đoạn thăm dò xác thực vấn đề và giai đoạn chào hàng xác thực nhu cầu thì nhìn chung, giai đoạn hỗ trợ khách hàng là để kiểm tra mức độ hài lòng của khách hàng. Cách nhanh nhất để khách hàng tiếp cận với sản phẩm là gì? Họ sử dụng những tính năng nào thường xuyên nhất? Sau khi sử dụng họ cảm thấy như thế nào? Giai đoạn hỗ trợ khách hàng sẽ trả lời những câu hỏi như vậy. Tuy nhiên, phương pháp này mất nhiều thời gian, đặc biệt nếu bạn sử dụng nó để cải thiện những đặc tính của sản phẩm. Vì thế, hãy lên kế hoạch trong khoảng thời gian từ một tuần đến ba tháng.

Manual Rossi đã sử dụng phương pháp này để xây dựng thành công một ứng dụng trên điện thoại thông minh có tên Food on the Table (tạm dịch: Món ăn trên bàn). Ứng dụng tạo ra một danh sách mua sắm dựa trên những đồ ăn được yêu thích tại các nhà hàng, sản phẩm giảm giá tại các cửa hàng tạp hoá và một thư viện các công thức nấu ăn ngon. Thay vì xây dựng ứng dụng ngay lập tức, Rossi chỉ tính phí 9,99 đô-la một tháng đối với những khách hàng đầu tiên đến ngồi cùng ông tại một quán cà phê, cùng nhau làm việc với những sản phẩm mẫu về giao diện người dùng,

nghiên cứu các chu trình giảm giá của những cửa hàng tạp hóa và các quyển sách nấu ăn, đồng thời lên danh sách những thứ cần mua. Bất cứ khi nào khách hàng gặp vấn đề, họ đều biết cách tuân theo quy trình và cố gắng thử lại. Cứ như thế, qua từng khách hàng, Rossi học được cách cung cấp một dịch vụ linh hoạt và đem lại sự hài lòng và đã phục vụ cho hơn một triệu khách hàng tính đến tháng 1 năm 2014. (Rossi là một ví dụ điển hình. Ông chỉ tự động hoá từng khía cạnh của quy trình khi không thể xử lý một cách thủ công được. Ông phát triển công việc kinh doanh của mình lên tới 200.000 khách hàng khi ứng dụng đã hoàn thiện các tính năng.)

Phương pháp hỗ trợ khách hàng có thể vạch ra nhiều vấn đề không thể nhận thấy ở giai đoạn thăm dò. Một nhà phát triển từng làm việc với chúng tôi đã đưa ra giả thiết rằng những chủ doanh nghiệp nhỏ đăng tuyển nhân viên thường không có thời gian để phân loại hồ sơ xin việc họ nhận được. Ông đã nhận được hơn 1.000 bản cam kết mua một sản phẩm mà có thể đã giải quyết được vấn đề này, vì vậy, ông chuyển trực tiếp sang bươc xây dựng sản phẩm mẫu. Tuy nhiên, khi ông cho khách hàng xem sản phẩm mẫu này thì họ lại thấy nó khó hiểu. Do đó, ông đã tiến hành hỗ trợ khách hàng để tìm hiểu xem vấn đề ở đây là gì. Ông đã cùng ngồi lại với một khách hàng với một chồng hồ sơ xin việc và hỏi: “Tiêu chí nào tôi nên sử dụng để phân loại ứng viên?” Khách hàng không thể trả lời được! Vấn đề không phải là nhà tuyển dụng không có thời gian để chọn lọc hồ sơ mà là họ không biết mình đang tìm kiếm điều gì. Thời gian mà ông dành để xây dựng một sản phẩm mẫu đã bị lãng phí.

Phù thuỷ xứ Oz. Một biến tấu của phương pháp hỗ trợ khách hàng được biết đến là Phù thuỷ xứ Oz. Phương pháp này đặc biệt phù hợp với các dịch vụ trực tuyến và ứng dụng. Trong bộ phim kinh điển của của Hollywood sản xuất năm 1939, khi Dorothy lần đầu tiên đến thăm Phù thuỷ, thì vị Phù thuỷ xuất hiện với cái đầu thở ra lửa và bay lơ lửng trên không trung. Sau đó, chú chó Toto kéo chiếc rèm xuống, để lộ ra một ông lão đang tất bật kéo đòn bẩy và quay đĩa số để tạo ra một ảo giác ma mị. Trong kịch bản hỗ trợ khách hàng theo phương pháp Phù thuỷ xứ Oz, bạn chính là người đàn ông sau tấm rèm. Khách hàng tin rằng họ đang nhận được một dịch vụ tự động hoá, thế nhưng đằng sau giao diện người dùng, bạn lại đang làm tất cả mọi thứ một cách thủ công.

Đôi khi, bạn không cần phải làm công việc một cách thủ công; bạn có thể giả vờ làm việc đó bằng rất nhiều cách. Paul Howe, đồng sáng lập kiêm CEO của NeedFeed, đã sử dụng một thủ thuật thông

minh của Phù thuỷ xứ Oz để kiểm tra ý tưởng của mình trên một ứng dụng Facebook cho phép người dùng gửi thông báo tới bạn bè khi họ mua hàng. Những buổi phỏng vấn của ông đem tới những tín hiệu phức tạp. Những khách hàng triển vọng nói với ông rằng: "Tôi sẽ không sử dụng ứng dụng, nhưng tôi chắc chắn là sẽ có người khác dùng thôi." Vì thế, ông quyết định kiểm chứng nhận định này. Ông đã thuê một lập trình viên để viết một mã JavaScript cho phép trình duyệt của mình hiện những tin nhắn giả lên trang dòng tin mới của Facebook thật, nhằm đánh lừa những người có trong danh sách bạn bè của tài khoản đăng nhập hiện tại rằng "Bạn của bạn, John Doe vừa mới mua một chiếc iPod." Sau đó, ông mời những khách hàng tương lai đăng nhập vào tài khoản của họ và ghi chép lại những phản ứng của họ. Kết quả cực kỳ tồi tệ. Chỉ có 3 trong tổng số 50 người muốn được thông báo về việc bạn mình đã mua gì.

Niềm an ủi sau câu chuyện này đó là Howe có hai đối thủ cạnh tranh trực tiếp không bận tâm đến việc kiểm chứng ý tưởng của họ và mỗi người sẵn sàng chi 10 triệu đô-la để phát triển ứng dụng này. Chín tháng sau đó, cả hai tuyên bố thất bại – và Howe có được chín tháng chuẩn bị cho ý tưởng tiếp theo của mình.

Giai đoạn 4: Sản phẩm mẫu

Những doanh nhân không nhận thức được các nguyên tắc của khởi nghiệp tinh gọn thường xây dựng sản phẩm mẫu trước tiên. Thế nhưng, việc xây dựng một sản phẩm mẫu sẽ không phù hợp cho tới khi bạn đã hoàn thành kiểm chứng giả thiết của mình thông qua một số đợt hỗ trợ khách hàng. Chỉ khi nào bạn xác định được vấn đề, chứng minh được nhu cầu về giải pháp, và xác minh được khách hàng thấy giải pháp của bạn là thoả đáng thì đó mới là lúc nên xây dựng một sản phẩm mẫu. Tin tốt là đến lúc bắt tay vào thực hiện những bước này, bạn đã có cho mình một ý tưởng rõ ràng về thứ mà bạn cần phải xây dựng.

Xây dựng sản phẩm mẫu không cần tốn quá nhiều thời gian lúc đầu. Để phù hợp với ý tưởng của sản phẩm khả thi tối thiểu, nó chỉ cần thể hiện được những điểm quan trọng nhất giúp sản phẩm hoặc dịch vụ của bạn trở nên hấp dẫn và có thể phát triển thành một hoạt động kinh doanh bền vững. Điều đó cho thấy rằng việc xây dựng sản phẩm mẫu phải đủ chắc chắn để bạn có thể thu thập được dữ liệu chất lượng cao về phản ứng của khách hàng đối với sản phẩm. Nếu những tính năng quan trọng vẫn chưa được hoàn thiện hoặc có lỗi thì chúng sẽ không đem lại cho bạn bài học như mong muốn. Giai đoạn này có thể kéo dài nhanh

nhất là vài ngày hoặc lâu nhất là một tháng.

Giai đoạn sản phẩm mẫu luôn luôn đi sau việc xây dựng một mô hình chỉ số (xem chương 8 về Đánh giá đổi mới). Khi đã học hỏi đủ để xây dựng một sản phẩm mẫu thì bạn cũng có khả năng tìm ra những thước đo quan trọng để thể hiện cách mà người sử dụng tương tác với sản phẩm của bạn, cách nó mang lại giá trị và cách những khách hàng mới tìm ra nó. Việc biến những thông số này thành một sản phẩm mẫu rất quan trọng vì bạn có thể khiến chúng phù hợp với mô hình và đánh giá được quá trình phát triển của bạn hướng tới sản phẩm phù hợp với thị trường.

Quá trình xây dựng sản phẩm mẫu. Bắt đầu bằng việc lập ra một bản mô tả chi tiết, đầy đủ các khả năng mà bạn lên kế hoạch để xây dựng mô hình mẫu và các chỉ số sẽ phản ánh hiệu quả thực hiện của kế hoạch. Bạn có thể kiểm tra lại sau những thử nghiệm ban đầu, thế nhưng không nên ưu tiên cho việc thiết kế dựa trên quá trình lặp trong giai đoạn này. Hãy suy xét mọi chuyện thật thấu đáo để về sau không phải tốn thời gian thiết kế lại, xây dựng lại hay tìm kiếm lại từ những kết quả mơ hồ. Ví dụ, nếu như bạn đang xây dựng một sản phẩm dùng thử miễn phí thì bạn cần phải tích hợp luôn tùy chọn nâng cấp vào sản phẩm đó nếu không thì bạn không có cách nào để đánh giá khả năng mở rộng quy mô kinh doanh. Tương tự, khi bạn đang xây dựng một sản phẩm có hiệu ứng lan truyền, nếu hệ thống truyền tin nhắn của bạn bỏ qua phần chữ ký "gửi từ..." thì bạn sẽ không nhận được thước đo chính xác về tiềm năng nhân rộng của sản phẩm đó.

Duy trì một vòng lặp xây dựng – đo lường – học hỏi có tổ chức có vai trò cực kỳ quan trọng trong giai đoạn sản phẩm mẫu. Đầu tiên là xây dựng, sau đó là đo lường, đưa ra kết luận và cuối cùng là cố gắng thu thập phản hồi từ người dùng để giúp bạn thúc đẩy hành vi mà bạn mong muốn (và nhờ đó các chỉ số mà bạn tìm kiếm sẽ tăng lên) dựa trên một nền tảng mục tiêu. Sẽ rất dễ bị mất phương hướng nếu bạn không bám sát quy trình này.

Chúng tôi từng làm việc với một nhóm đã loại bỏ một ý tưởng đầy triển vọng chỉ vì các thành viên trong nhóm chưa bao giờ phân định rạch ròi giới hạn của những ý tưởng mà họ có ý định phát triển. Sản phẩm của họ là công cụ quản lý quan hệ khách hàng trên mạng xã hội và họ đã tìm thấy một số đối tượng tiếp nhận sớm hứng thú với ý tưởng này. Tuy nhiên, trong quá trình thiết kế mô hình chỉ số, họ đã không tách biệt được những tính năng cốt lõi và tìm ra cách để tạo ra một hoạt động kinh doanh có thể mở rộng quy mô. Thay vào đó, họ lại xây dựng một mô hình mẫu và

yêu cầu những phản ứng định tính và chung chung từ người dùng. Như một lẽ tất yếu, họ sẽ chỉ nhận lại được các thông tin mâu thuẫn và những ý kiến ngẫu nhiên, và do đó, họ phải xem xét lại sản phẩm. Bằng cách yêu cầu cung cấp thêm phản hồi, họ lại nhận được những lời nhận xét cũng phân tán như trước. Ý tưởng sản phẩm sẽ chẳng đi đến đâu bởi họ cố gắng thực hiện quá nhiều đề xuất từ người dùng. Cuối cùng, họ sẽ mất đi tầm nhìn ban đầu của mình và bỏ cuộc. Kết cục là họ đã bỏ lỡ một cơ hội chắc chắn do thất bại trong việc thiết lập kế hoạch triển khai cụ thể và bám theo nó.

Một số công cụ rất hữu ích trong việc chuyển đổi từ giai đoạn hỗ trợ khách hàng sang xây dựng sản phẩm mẫu. Chúng thúc đẩy nhóm tư duy về những phản ứng khác nhau giữa người dùng với lời đề nghị của họ, cũng như cách định hướng những phản ứng này để đạt được kết quả mong muốn.

Hook Canvas. Là một sản phẩm của Nir Eyal tại trường Kinh doanh Stanford, Hook Canvas là một khuôn mẫu để thiết kế sản phẩm và dịch vụ nhằm thúc đẩy sự mạnh mẽ cam kết tham gia, hay thường được gọi là hành vi gây nghiện. (Chính là phần "hook" – mồi nhử). Ý tưởng là cung cấp những chất xúc tác (ví dụ như một lời nhắc e-mail) để dẫn tới hành động (ấn vào bức hình) và rồi đi đến phần thưởng (có thể những bức hình sau sẽ rất đẹp hoặc đáng ngạc nhiên). Khi chu trình này được lặp đi lặp lại, người dùng tiếp nhận những chất xúc tác này và hành vi đó trở thành một thói quen. Còn phần "canvas" phục vụ mục đích hỗ trợ thiết kế sản phẩm bằng cách sắp xếp chu trình này theo cách thức cho phép bạn hoàn thiện những tương tác mà bạn muốn tạo ra. Hook canvas phù hợp với làn sóng phát triển của thiết kế hành vi được dẫn dắt bởi Phòng thí nghiệm Công nghệ thuyết phục Stanford.

AS IS Journey Map. Một bản đồ hành trình khách hàng vẽ ra quá trình trải nghiệm của khách hàng mục tiêu từ khi gặp vấn đề cho đến khi giải quyết được vấn đề đó. Định dạng AS IS tập trung vào những trải nghiệm gần đây của khách hàng và do đó giúp việc lập bản đồ trở nên nhanh chóng và dễ dàng hơn. Công cụ này chia nhỏ trải nghiệm của người dùng thành nhiều bước bao gồm: xác định hành vi, suy nghĩ, cảm nhận, mong muốn, và nhu cầu của khách hàng trong mỗi giai đoạn. Công thức này giúp bạn tập trung vào trải nghiệm của khách hàng trong quá trình xây dựng sản phẩm hoặc dịch vụ. Hãy tạo một Bản đồ hành trình khách hàng AS IS Journey Map cho mỗi chân dung khách hàng (xem chương 6 về Quy trình khởi nghiệp tinh gọn), và phải đảm bảo sử dụng thông tin thu được từ giai đoạn thăm dò, chứ không phải từ

ấn tượng của bản thân về những gì khách hàng trải qua.

TO BE Scenario. Trong khi AS IS Journey Map tập trung vào hiện tại, TO BE Scenario lại miêu tả tương lai. Công cụ này mô tả những gì xảy ra với khách hàng sử dụng sản phẩm của bạn từ lúc bắt đầu cho đến lúc kết thúc, nhằm cho thấy sự thay đổi trong trải nghiệm của họ khi sử dụng sản phẩm. Đây là một công cụ tốt có thể sử dụng nếu sản phẩm của bạn không nhằm mục đích tạo ra tần suất sử dụng cao (hằng ngày hay hằng tuần), thế nhưng nó cũng hiệu quả đối với những sản phẩm gây nghiện. Nếu bạn sử dụng những chất xúc tác của Hook Canvas, hành động, phần thưởng và các khoản đầu tư trong mô tả thì bạn có thể tích hợp TO BE Scenario vào công cụ đó trong công việc.

Six Up. Công cụ này kết hợp chân dung khách hàng với TO BE Scenario. Đơn giản chỉ là đưa ra một hình ảnh của sáu người cùng sử dụng cùng một sản phẩm theo những cách khác nhau và mô tả lại trải nghiệm của mỗi người. Công cụ này rất hữu ích đối với sản phẩm với mục đích áp dụng trên những trường hợp sử dụng khác nhau.

Việc thực hiện theo trình tự, với rất nhiều bước lặp lại ở giữa, bốn giai đoạn này sẽ đưa bạn đến sự công nhận hoàn toàn hoặc phủ nhận giả thiết của mình. Bạn cũng có thể áp dụng các giai đoạn này không theo trình tự, nhưng chúng tôi khuyến nghị nên coi cách áp dụng này như một kỹ thuật bậc cao. Một quy trình thử nghiệm có tổ chức sẽ mở ra con đường ngắn nhất đưa bạn đạt tới sản phẩm phù hợp với thị trường.

Trường hợp: Trung tâm Đổi mới Comcast của Thung lũng Silicon, Preston Smalley, Giám đốc điều hành, Quản lý sản phẩm

Kết hợp giữa một công ty truyền thông lớn nhất thế giới dẫn đầu trong lĩnh vực truyền hình cáp, Internet băng thông rộng, điện thoại và phim ảnh với một công ty khởi nghiệp trong lĩnh vực dot-com đang phải vật lộn thay đổi cho một kỷ nguyên mới của Internet và các ứng dụng di động. Kết quả là Trung tâm Đổi mới Comcast của Thung lũng Silicon được ra đời vào năm 2011 với mục đích ban đầu là khiến một nhà cung cấp dịch vụ cáp quang tại Philadelphia thích nghi được với những sức mạnh của đột phá công nghệ. Comcast được thành lập vào năm 1963 và hiện tại đã lớn mạnh với 12.000 nhân viên. Năm 2008, Comcast đã mua lại

Plaxo, một sổ địa chỉ lưu trữ đám mây. Preston Smally gia nhập hai năm sau đó. Sau khi định hướng lại trung tâm theo hướng phát triển phần mềm linh hoạt và chứng minh sức mạnh của phương pháp khởi nghiệp tinh gọn, ông đã giúp sáng lập Trung tâm Đổi mới. Hiện nay, ông đang cùng với 250 đồng nghiệp phát triển những sản phẩm mới tập trung vào các mảng di động, xã hội và cáp quang. Ông đã dành thời gian chia sẻ với chúng tôi về thử nghiệm khởi nghiệp tinh gọn.

Hãy kể cho chúng tôi về Trung tâm Đổi mới Comcast của Thung lũng Silicon và công việc của ông ở đó.

Comcast đã xây dựng Trung tâm Đổi mới một vài năm trước. Công ty chúng tôi nhận thấy rằng những đổi mới về truyền hình, nhà tự động hoá và kết nối Internet sẽ được thúc đẩy bởi sự phát triển của công nghệ và phần mềm. Trung tâm đã mua lại Plaxo, một sổ địa chỉ trực tuyến, nhằm biến những hoạt động đó trở thành năng lực cốt lõi và là nền tảng cho những tài năng kỹ thuật, thiết kế và sản phẩm tại Trung tâm Đổi mới. Tôi đã đến đây với vai trò tổng giám đốc của Plaxo, và đó là nơi tôi được trải nghiệm lần đầu cách áp dụng những phương pháp khởi nghiệp tinh gọn. Đối với Comcast, việc chúng tôi đang làm hoàn toàn hợp lý, vì thế họ đã thuyết phục tôi định vị lại đội ngũ của mình để phát triển thêm các sản phẩm trọng tâm của Comcast. Và hiện tại, tôi phụ trách quản lý sản phẩm, phát triển các ứng dụng truyền hình thế hệ mới và ứng dụng di động. Đôi khi chúng tôi cũng có hợp tác với các công ty khác ở Thung lũng Silicon.

Ông đã tìm hiểu về phương pháp khởi nghiệp tinh gọn như thế nào?

Tôi từng có một trải nghiệm đã đánh gục tôi hoàn toàn ở Plaxo. Tại thời điểm tôi gia nhập công ty, Plaxo đang trong tình trạng khủng hoảng. Họ đã xây dựng một sổ địa chỉ trực tuyến và cố gắng chuyển hướng thành một mạng xã hội với hy vọng có thể cạnh tranh được với Facebook và LinkedIn cho tới khi nhận ra rằng mình đang trong tình thế không có thị phần. Vì vậy, chúng tôi đã nói chuyện với khách hàng, cố gắng để tìm ra bước đi tiếp theo. Rất nhiều người nói rằng: "Sổ địa chỉ của tôi là một mớ hỗn độn. Nó đã quá lỗi thời rồi. Tôi có những liên hệ khác nhau trên cả máy tính và điện thoại, có những liên hệ bị trùng nhau, và mọi thứ thì chẳng đồng bộ gì. Làm ơn hãy giúp tôi."

Vì thế, chúng tôi đã nỗ lực gấp đôi trong việc xác định lại giá trị ban đầu và đặt ra một mục tiêu táo bạo đó là xây dựng một hệ thống học hỏi bằng máy. Hệ thống này sẽ tự động tìm ra thông tin

mới nhất cho tất cả những liên hệ dựa trên trí tuệ đám đông và nguồn dữ liệu phong phú. Ban đầu, chúng tôi nghĩ rằng dự án này chỉ kéo dài 6 tháng, nhưng thời gian đã lên tới 18 tháng. Và khi chúng tôi cho những khách hàng trước đây xem, họ nói rằng: "Trông đẹp đấy, nhưng tôi không sẵn sàng để bỏ ra 10 đô-la một tháng cho nó đâu."

Công ty lại tiếp tục đi sai hướng và đã lãng phí hầu hết thời gian của nhóm trong một năm rưỡi. Vào khoảng thời gian này, tôi đã đọc được cuốn sách Khởi nghiệp tinh gọn của Eric Ries, và nó đã thuyết phục tôi hoàn toàn: Chúng ta không bao giờ kiểm tra xem liệu khách hàng có muốn trả tiền cho sản phẩm hay không! Chúng tôi đã có thể kiểm tra những giả thiết về giải pháp của mình từ lâu, trước khi triển khai những dự án lớn về công nghệ. Tôi đã có thể thuê một người ở Ấn Độ làm công việc cập nhật sổ địa chỉ của mọi người một cách thủ công, và tôi đã phải nhận ra ngay rằng đó không phải sản phẩm khiến khách hàng sẵn sàng bỏ tiền ra mua. Rất nhiều người trong số chúng ta có một tủ quần áo bừa bộn, nhưng chúng ta không lùng sục những cửa hàng cung cấp dịch vụ sắp xếp tủ quần áo, mà chúng ta phải tự xoay xở làm việc đó.

Phương pháp tiếp cận đổi mới của cá nhân ông là gì?

Tôi có nền tảng về kỹ thuật máy tính với 7 năm làm thiết kế tại eBay và trong khoảng thời gian này, tôi lấy được bằng kinh doanh. Đối với tôi, sự đổi mới xảy ra khi tôi nhìn thấy được nhiều xu hướng thay đổi liên tục, tôi thấy được vấn đề của khách hàng, sau đó nghe về một công nghệ thú vị nào đó, và thấy được một cơ hội kinh doanh từ đó.

Dưới đây là một ví dụ. Ngày nay, mọi người đều muốn có sự cá nhân hoá trong trải nghiệm giải trí. Họ muốn Comcast biết về các bộ phim hay chương trình truyền hình mà họ quan tâm và đưa ra những lời gợi ý. Nhưng chúng tôi không biết được các đối tượng đang xem thế nào, bởi lẽ không ai muốn đăng nhập và đăng xuất khỏi chiếc tivi của mình. Trong khi đó, tôi nhận thấy giao thức Bluetooth Low Energy xuất hiện như một cách dễ dàng nhất để lấy thông tin được lưu trữ khi duyệt web và theo dõi người dùng. Chính vì vậy, tôi mới nghĩ rằng nếu chúng tôi có thể kết hợp hai điều đó lại với nhau, chúng tôi sẽ có một nền tảng cho phép mình biết được ai đang xem cái gì và chúng tôi có thể cá nhân hoá trải nghiệm cho người dùng. Đây sẽ là một công việc kinh doanh đáng giá – không chỉ là một trải nghiệm đơn thuần mà còn là một nền tảng quảng cáo. Kết hợp ba thế giới: kinh doanh, công nghệ và

người dùng để tạo nên sự đổi mới.

Các dự án của ông áp dụng quy trình thử nghiệm như thế nào?

Chúng tôi nghĩ về những dự án của mình theo cách nghĩ của một nhà đầu tư mạo hiểm. Chúng tôi đi qua giai đoạn hạt giống để đánh giá một dự án. Nếu dự án này cho thấy tiềm năng thì chúng tôi sẽ gieo vốn vào đó, đồng thời cử một nhóm trực tiếp triển khai dự án trong khoảng một tháng. Nếu những người này có thể chứng minh được những giả thiết của họ thì chúng tôi sẽ cấp vốn "vòng A" để xây dựng một sản phẩm thử nghiệm tối thiểu, vẫn chưa khả dụng nhưng đủ để thử nghiệm giúp chúng tôi có thể rút ra bài học từ đó. Và nếu như mọi chuyện tiến triển tốt, chúng tôi sẽ cấp vốn "vòng B" để xây dựng một sản phẩm khả thi tối thiểu. Trong lúc đó, chúng tôi vẫn sẽ tìm một phương án dự phòng. Chúng tôi không muốn trong một công việc kinh doanh mà phải quản lý tất cả mọi thứ, vì vậy, chúng tôi tìm tới một nhóm khác trong công ty có thể đảm nhiệm nhiệm vụ này. Chúng tôi sẽ cung cấp cho họ một sản phẩm khả thi tối thiểu thành công mà họ có thể tiếp tục mở rộng phát triển.

Bao nhiêu phần trăm nỗ lực thử nghiệm của ông dành cho việc thăm dò?

Chúng tôi dành khoảng 10-15% nỗ lực để tiến hành những cuộc phỏng vấn với người dùng và những thăm dò khác, 15% dành cho chào hàng, 15% dành cho chăm sóc khách hàng và 55% còn lại để xây dựng sản phẩm mẫu.

Ông tìm thấy những khách hàng tiềm năng bằng cách nào?

Điều đó còn phụ thuộc vào đối tượng mà chúng tôi đang hướng tới. Nếu chúng tôi nhắm tới những người trong cùng một vùng thì sẽ có chút may mắn với Craigslist[23]. Nếu chúng tôi muốn triển khai một chiến lược, chúng tôi phải có một nhóm thử nghiệm được lập ra để thử những thiết bị giải mã tín hiệu mới cho chiến lược đó. Họ có thể sẽ đưa cho chúng tôi những khách hàng hiện tại của Comcast, những người nói rằng: "Tôi thích làm nghiên cứu." Họ làm việc trên một quy mô lớn hơn – có thể là một phần ba của Vùng Vịnh (Bay Area) sẽ có được những bộ sản phẩm giải mã tín hiệu mới – thế nhưng, chúng tôi lại sử dụng chúng ở quy mô nhỏ hơn. Chúng tôi cũng thực hiện tìm kiếm khách hàng thông qua quảng cáo trên Facebook. Chúng tôi đã áp dụng phương pháp tìm kiếm này cho một sản phẩm có tên là BirthdayGram với thị trường gần kế với thị trường của Plaxo. Ý tưởng là tất cả bạn bè

của một người quay lại những đoạn tin nhắn video ngắn, và chúng tôi sẽ ghép những video đó lại thành một video hoàn chỉnh rồi đăng lên tường Facebook của người đó vào ngày sinh nhật. Chúng tôi nghĩ rằng những người hưởng ứng đầu tiên sẽ là các bạn trẻ và sinh viên, đồng thời chúng tôi cũng muốn tìm những người sẵn sàng quay phim. Vì vậy, chúng tôi thực hiện một chiến dịch khoảng cáo trên Facebook nhắm tới những cô gái có độ tuổi phù hợp và thích nhảy nhót.

Theo dõi và tái hiện đóng vai trò gì trong quá trình thử nghiệm thưa ông?

Chúng tôi tiến hành nghiên cứu văn hoá ở nhà thông qua việc quan sát những giao tiếp trong gia đình. Chúng tôi muốn hiểu cách giao tiếp của các các gia đình, đặc biệt là các gia đình có trẻ vị thành niên. Họ nói chuyện về lịch trình trong ngày của mình như thế nào? Họ liên lạc với nhau trong ngày ra sao? Chúng tôi theo sát các gia đình và quan sát những phản ứng của họ. Kết quả cho ra được một ứng dụng sản phẩm khả dụng tối thiểu mang tên Family Connect (tạm dịch: Kết nối gia đình). Ứng dụng này cho phép mỗi thành viên trong gia đình có thể chia sẻ với nhau tin nhắn và lịch cá nhân. Họ có thể nói "Tôi cần được đón" và đăng một tấm ảnh về địa điểm. Người dùng cũng có thể nhấn nút và tạo một đường gọi chung cho cả gia đình. Nó sẽ kết nối tất cả thành viên trong gia đình vào một cuộc gọi nhóm. Khái niệm này được hình thành từ việc quan sát người dùng.

Ông đưa ra những lời khuyên gì để có được sự tương tác thành công với khách hàng?

Cố gắng tiếp cận khách hàng trong môi trường tự nhiên của họ, nơi mà bạn có thể tận mắt chứng kiến những việc họ làm thay vì những việc họ nói. Tôi biết một anh chàng đã từng làm trong dự án sản phẩm Tide tại công ty Procter & Gamble. Mỗi khi anh ta hỏi mọi người về cách giặt quần áo, họ luôn luôn giải thích về cách mẹ của họ đã dạy họ: "Tôi phân loại quần áo trắng với quần áo màu và sau đó giặt riêng." Thế nhưng, khi anh ta quan sát những người này, thì lại thấy họ để lẫn tất cả các loại quần áo lại với nhau. Nếu không quan sát họ giặt quần áo, bạn sẽ không thể biết được điều này. Chính vì thế, Procter & Gamble đã tạo ra một loại bột giặt có thể sử dụng trong trường hợp pha trộn như vậy.

Đó cũng chính là vấn đề mà chúng tôi gặp phải ở Plaxo. Mọi người thường nói rằng "Tôi rất muốn có được một sổ địa chỉ gọn gàng", nhưng thực chất họ chẳng hề quan tâm tới điều đó.

Các buổi chào hàng của ông thường được thực hiện dưới hình thức nào? Ông có dùng các trang đích hay phương tiện nào khác không?

Những buổi chào hàng của chúng tôi thường bắt đầu bằng hình thức lời nói. Đó cũng có thể là những bản phác thảo hay ảnh chụp màn hình sản phẩm mẫu mà chúng tôi làm ra, ví dụ như một mô hình bằng giấy. Đó là những phương pháp căn bản nhất cho tới khi bạn bước sang giai đoạn hỗ trợ khách hàng hay sản phẩm mẫu kiểu Phù thủy xứ Oz.

Ông đã thu thập được những thông tin khách hàng nào hữu ích, ví dụ như địa chỉ e-mail hay số thẻ tín dụng?

Một điều rất hữu ích mà chúng tôi đã làm được đó là yêu cầu khách hàng lựa chọn giữa việc giữ lại sản phẩm mà chúng tôi đã tặng họ hoặc nhận một phiếu quà tặng. Ví dụ, trong những giai đoạn đầu của dự án ứng dụng video âm nhạc, chúng tôi đã hỏi: "Với 5 đô-la, bạn sẽ chọn gì? Ứng dụng này cho phép bạn chạy video âm nhạc trên tivi hoặc chọn một phiếu quà tặng của iTunes." Sự lựa chọn này còn dễ dàng hơn là quyết định mua một dịch vụ với giá 5 đô-la mỗi tháng, bởi hầu hết thanh thiếu niên không đăng ký những dịch vụ theo tháng, mà đó thường là công việc của phụ huynh. Cho dù là chọn dịch vụ hay chọn phiếu quà tặng thì phương pháp này đều giúp chúng tôi xác định được dịch vụ này có giá trị như thế nào với một bạn trẻ.

Ông xây dựng một sản phẩm mẫu trong trường hợp nào?

Bạn xây dựng một mô hình sản phẩm mẫu bởi bạn không chắc khách hàng sẽ phản hồi ra sao, liệu công nghệ có khả thi hay không, hoặc nó sẽ hữu ích như thế nào. Mô hình mẫu của Bluetooth Low Energy cũng giống như vậy. Chúng tôi muốn xem liệu mình có thể biết được mọi người có sử dụng trong phòng khách, phòng bếp hay phòng ngủ hay không, vì những địa điểm đó sẽ phản ánh những cách sử dụng tivi khác nhau. Kết quả là sản phẩm mẫu đã có hiệu quả rất tốt, và bây giờ chúng tôi sẽ thử nghiệm sản phẩm đó với khách hàng.

Hướng tiếp cận của ông để xây dựng những sản phẩm mẫu là gì?

Chúng tôi tiến hành theo ba cách. Cách đầu tiên đó là cùng nhau tìm ra một giải pháp từ những sản phẩm của các nhà bán hàng khác. Ví dụ, gần đây chúng tôi đã kiểm tra một ý tưởng cho một ứng dụng video âm nhạc. Mọi người thích xem video âm nhạc

trên tivi thế nhưng việc tìm kiếm những video cụ thể lại gặp khó khăn. Vì thế, chúng tôi đã cố đưa hoạt động đó vào một nhóm để xem các bạn thanh thiếu niên sẽ phản ứng như thế nào trước một chiếc máy chơi nhạc sau giờ học. Chúng tôi đã lắp đặt một chiếc Apple tivi có chạy ứng dụng video Vevo và đưa 10 bạn trẻ tới. Các bạn trẻ này chưa bao giờ sử dụng công nghệ này trước đây, vì thế với tất cả những gì họ biết, thì chúng tôi đều đã có.

Thỉnh thoảng, chúng tôi cũng nhờ mọi người sử dụng công nghệ do chúng tôi tự phát triển. Và đôi lúc chúng tôi cũng triển khai một sản phẩm chức năng trên một số lượng khách hàng giới hạn, từ 20 cho đến 30 người. Còn đối với dự án video âm nhạc này, chúng tôi đã làm ra một chiếc điều khiển tivi từ xa chạy một ứng dụng tương tự như Spotify và chạy chiến dịch. Chúng tôi đã thử nghiệm với 20 thanh thiếu niên ở Midwest. Chúng tôi nhận thấy rằng những bạn trẻ này thích sản phẩm nhưng họ vẫn chưa sử dụng đủ. Các dữ liệu đã cho chúng tôi thấy rằng nếu muốn đi con đường đó, cần phải tập trung hoàn toàn vào âm nhạc hoặc biến chức năng video âm nhạc trở thành một thiết lập điều khiển từ xa rộng hơn.

Ông có thể chia sẻ những bí quyết để có được một quy trình sản phẩm mẫu thành công không?

Tôi vừa mới có cuộc trò chuyện với nhóm của mình về chủ đề này ngày hôm qua. Bạn không nên lập mô hình mẫu cho một sản phẩm nào đó quá rõ ràng hoặc không có gì đáng ngạc nhiên, một sản phẩm mà bạn biết mình có thể làm được, biết nó hiệu quả như thế nào và khách hàng sẽ phản ứng ra sao. Bạn muốn thử nghiệm những yếu tố rủi ro nhất trong kế hoạch của mình.

Ông có sử dụng Đánh giá đổi mới trong giai đoạn hỗ trợ khách hàng và Xây dựng sản phẩm mẫu không?

Tôi đang muốn sử dụng nhiều hơn nữa. Chúng tôi đang theo dõi xem đã phải chi bao nhiêu tiền cho một dòng chảy đổi mới và bao nhiêu tuần công cho một dự án để hiểu được những chi tiêu và để đánh giá với những cơ hội khác. Chúng tôi cũng đang theo sát những cơ hội cuối cùng mang lại doanh thu cho công ty. Đó có thể không phải là doanh thu trực tiếp nâng cao khả năng giữ chân và gia nhập của khách hàng.

Ông làm cách nào để bảo vệ doanh nghiệp khỏi những rủi ro thương hiệu đến từ những sản phẩm khả thi tối thiểu?

Chúng tôi làm ba việc. Đầu tiên, chúng tôi ra mắt sản phẩm dưới một tên thương hiệu riêng biệt. BirthdayGram là một ví dụ, trong khi ứng dụng này được bảo vệ bởi hàng loạt những chính sách của Comcast, nó được xác định như một thương hiệu độc lập và bạn phải đào sâu tìm hiểu mới biết được nó chính là Comcast. Thứ hai, chúng tôi triển khai dưới cái tên Phòng thí nghiệm Comcast (Comcast Lab) và thẳng thắn nói với khách hàng rằng những sản phẩm này chỉ là những công nghệ thử nghiệm mà chúng tôi có thể sẽ không cần nữa hoặc kết hợp với sản phẩm khác, và đây là cơ hội của họ để trải nghiệm chúng. Thứ ba, chúng tôi có rất nhiều cách để thử nghiệm và kiểm tra a/b với khách hàng. Chúng tôi có thể thực hiện điều này với những mẫu nhỏ, khu vực nhất định, bối cảnh đặc biệt nơi mà có thể quan sát được nó hoạt động như thế nào trước khi ra mắt hàng chục triệu khách hàng.

Ông quyết định sử dụng phương pháp tiếp cận như thế nào?

Một phương pháp suy nghiệm đó là xác định mức độ rủi ro thương hiệu mà sản phẩm phải chịu. Rủi ro thương hiệu càng lớn thì khả năng chúng tôi phát triển một thương hiệu riêng biệt càng cao. Một câu hỏi khác đó là sản phẩm mới có bao nhiêu khả năng bị xếp vào kiểu sản phẩm đại trà. Nếu nó có khả năng trở nên đại trà thì chúng tôi càng muốn sử dụng Phòng thí nghiệm Comcast hoặc thử nghiệm nó dưới danh thương hiệu của Comcast. Bạn ra mắt tính năng đó càng sớm thì khoảng cách giữa bạn và thương hiệu Comcast lại càng gần và ngược lại.

Ông có thể kể cho chúng tôi về thời điểm mà một sản phẩm mẫu dẫn đến việc chuyển hướng được không?

Gần đây, chúng tôi đã hợp tác với Twitter để ra mắt một dịch vụ mạng xã hội về tivi trên toàn quốc có tên là SEEit. Khán giả của Twitter thích thảo luận về vấn đề truyền hình, thế nhưng Twitter lại không biết người dùng xem tivi như thế nào. Chúng tôi có rất nhiều cách để điều khiển tivi từ xa thông qua Internet, nhưng nó lại tách biệt với những cuộc trò chuyện trên Twitter. Vì thế, chúng tôi đã làm việc với Twitter để phát triển một ứng dụng mà khi người dùng nói về tivi, một nút xuất hiện sẽ ghi lại chương trình truyền hình đó, bật tivi ngay trước mặt bạn hoặc cho phép bạn xem trên iPad. Dịch vụ đó phát triển theo phương pháp khởi nghiệp tinh gọn từ khi lập ý tưởng cho tới khi ra sản phẩm mẫu đầu tiên. Tuy nhiên, chúng tôi đã chuyển hướng trước khi tung ra sản phẩm khả thi tối thiểu đó một tháng trước.

Ông đã chuyển hướng như thế nào?

Ban đầu thì sản phẩm chỉ tập trung vào truyền hình cáp. Khi người dùng nhấn nút, họ cần xác định ai là nhà cung cấp dịch vụ truyền hình cho mình, sau đó, chúng tôi mới làm việc với nhà cung cấp dịch vụ truyền hình để tạo ra một trải nghiệm được thiết kế dành riêng cho họ. Tập đoàn Time Warner cung cấp một trải nghiệm, chúng tôi cung cấp một trải nghiệm khác, rồi DirecTV cũng cung cấp trải nghiệm riêng của họ... Khi thấy người dùng phải nhấp chuột rất nhiều lần mới hoàn thành hết quy trình đó, chúng tôi nhận ra rằng mình cần phải tạo ra một trải nghiệm không phân biệt nhà cung cấp để không cần hỏi quá nhiều. Chúng tôi cũng nhận thấy mình cần phải chiêu mộ những nhà lập trình nội dung – như ABC, NBC, HBO hoặc bất kỳ kênh nào khác – và tập trung những ứng dụng của họ thật sâu vào trải nghiệm. Những ứng dụng của họ có thể có hoặc không có sẵn trong thiết bị của người dùng, vì thế chúng tôi không muốn tạo ra rào cản ngay ở bước đầu của quy trình. Điều này đòi hỏi chúng tôi phải thay đổi xu hướng phát triển kinh doanh trong cách tiếp cận tới những nhà cung cấp dịch vụ truyền hình và các lập trình viên.

Ông đã học được những gì từ trải nghiệm đó?

Trải nghiệm dạy tôi rằng bạn không chỉ cần những nhà đổi mới giỏi mà còn cần cả kế hoạch phát triển kinh doanh tốt. Có một sự phối hợp thú vị giữa nhóm của tôi ở Thung lũng Silicon với những trí tuệ phát triển kinh doanh của Comcast ở East Coast và các đối tác tài giỏi như Twitter. Chúng tôi đã cùng nhau vượt qua những thử thách mà chưa một ai có thể làm được.

Chương 8
Đánh giá đổi mới

Theo tiêu chuẩn đánh giá truyền thống, thành công của một hoạt động kinh doanh được đo bằng tổng lợi nhuận thuần: Cụ thể là, doanh thu so với những chi phí bỏ ra càng cao thì càng thành công. Nhưng điều gì sẽ xảy ra nếu bạn vẫn còn đang loay hoay tìm hiểu xem mình đang kinh doanh cái gì? Bạn vẫn chưa biết chính xác sản phẩm của mình sẽ là cái gì, ai sẽ sử dụng nó, họ sử dụng vào mục đích gì hay tiền sẽ đến từ đâu. Bạn không có doanh thu, lợi nhuận biên hay lợi nhuận và càng không có nền tảng tài chính để đề xuất một lộ trình hướng tới kết quả thu được lợi nhuận. Công ty dệt sợi của bạn có thể sẽ phát triển ổn định về giá trị, nhưng sẽ phải mất nhiều năm trước khi có thể bắt đầu biến rơm thành vàng.

Dưới những điều kiện này, tiêu chuẩn đánh giá truyền thống không cho thấy được sự khác biệt giữa một công ty khởi nghiệp đang lụi bại và một công ty khởi nghiệp sắp đạt được thành công đột phá. Có thể bạn đang ấp ủ ý tưởng về một Pets.com thứ hai hoặc sẽ chứng kiến ngày khởi sắc của một Facebook tiếp theo. Sẽ là viễn cảnh nào đây?

Đánh giá Đổi mới cho bạn công cụ để nhận định sự khác biệt, tạo ra tính trách nhiệm và minh bạch trong môi trường mà trước đây vốn tồn tại nhiều mảng tối. Kỹ thuật khởi nghiệp tinh gọn cho phép những doanh nhân theo dõi quá trình phát triển và giúp những người ra quyết định tài chính đánh giá tiềm năng thị trường cho các khoản đầu tư của họ.

Trái ngược với đánh giá tài chính, đánh giá đổi mới dựa trên những thước đo về hành vi người dùng. Nó cho biết liệu công việc kinh doanh có phát triển theo hướng đạt được thành công tài chính về lâu dài hay không: Bao nhiêu phần trăm người truy cập

trang web quay trở lại, bao nhiêu phần trăm trong số họ tận dụng được những đặc tính nổi bật và bao nhiêu phần trăm trở thành người dùng trả phí? Những chỉ số này tạo cơ sở thiết lập một mô hình chỉ số dạng bảng tính cho phép bạn dự đoán một trường hợp lý tưởng và so sánh nó với hiệu quả thực tế theo thời gian. Bằng cách này, mô hình cho phép bạn đưa ra những dự đoán hợp lý, đánh giá xem dự án có phù hợp với những dự đoán đó hay không, và cuối cùng là đưa ra quyết định nên tiếp tục duy trì kế hoạch ban đầu hay chuyển sang một hướng mới.

Các chỉ số thường rất hấp dẫn bởi vì chúng chứa đựng những bằng chứng đanh thép về mức độ khả thi của một công việc kinh doanh. Thế nhưng việc chọn được những chỉ số hữu dụng để theo dõi lại không hề dễ dàng. Không có một khuôn mẫu chung nào về hành vi có thể định hướng cho tất cả các sản phẩm. Để hiểu được rằng việc tìm hiểu những chỉ số xoay quanh một sản phẩm cũng hao tốn nhiều công sức như việc phát triển một sản phẩm vậy. Doanh nhân Dan Martell ước tính rằng một đội ngũ khởi nghiệp cần phải đầu tư toàn bộ 30% quỹ thời gian cho việc theo dõi những chỉ số và xây dựng các công cụ để hiểu rõ hơn những chỉ số này.

Sự thành-bại của trang mạng xã hội turntable.fm chính là minh chứng cho quan điểm này. Ra mắt vào tháng 5 năm 2011, dịch vụ chơi DJ trên mạng xã hội này đã trở thành một hiện tượng có sức lan tỏa mạnh mẽ, thu hút hơn 360.000 người dùng hoạt động hằng tháng chỉ trong vòng có 3 tháng và tích lũy được giá trị lên tới 37 triệu đô-la. Dịch vụ này thực sự gây nghiện (chúng tôi đã tự mình kiểm chứng). Tuy nhiên, nó lại đòi hỏi mức độ tham gia cao của người dùng, cả về chơi DJ lẫn đánh giá những tuyển tập DJ hiện tại. Thế nhưng người dùng lại không thể dành toàn bộ tâm trí cho dịch vụ này được, đặc biệt là trong giờ làm việc, và sớm muộn họ sẽ bắt đầu rời bỏ trang web. Một mô hình chỉ số thông minh phải tính toán được những biến số quan trọng nhất đối với khả năng lan tỏa của một trang web: Bao nhiêu phần trăm khách ghé thăm trở thành người dùng đăng ký? Những người dùng đăng ký trung bình dành bao nhiêu thời gian trên trang web? Tốc độ mất hứng thú của họ theo thời gian là bao nhiêu? Khi các chỉ số đã cho thấy số lượng người dùng đang giảm nhanh chóng, những nhà sáng lập đáng lẽ phải bổ sung các tính năng giúp cho việc tham gia và dừng trải nghiệm trở nên dễ dàng hơn. Nhưng thay vào đó, cơ sở khách hàng đã biến mất và những nhà phát triển chấm dứt dịch vụ để chuyển sang hướng tập trung vào sản xuất các sự kiện trực tuyến phát trực tiếp cho dù tương lai vô cùng bất định.

Các thước đo quan trọng cho bất kỳ một dự án nào đều phụ thuộc vào thiết kế của sản phẩm, mô hình kinh doanh và tâm lý khách hàng. Ngoài ra, cũng cần phải quan tâm và thực hành để phát hiện và lập mô hình sản phẩm mang lại nhiều tiềm năng nhất. Một vài khái niệm có thể hữu ích trong việc suy xét những vấn đề này: các chỉ số phù phiếm so với các chỉ số tạo ra giá trị hành động, các chỉ số hải tặc (một cách gọi vui cho những con số miêu tả quá trình thay đổi từ một vị khách chỉ đến xem hàng trở thành khách hàng trung thành của cửa hàng) và các động cơ phát triển.

Các chỉ số phù phiếm so với các chỉ số tạo ra giá trị hành động

Các doanh nhân thường tập trung vào cái mà Eric Ries – bậc thầy về khởi nghiệp tinh gọn – gọi là các chỉ số phù phiếm. Đó là những con số khi nghe thì có vẻ ấn tượng nhưng thực chất lại không tiết lộ gì nhiều về công việc kinh doanh cơ bản. Chỉ số phù phiếm thường hướng về các con số tổng như là: tổng số tiền, tổng số lượt xem trang. Các trang tin công nghệ chứa đầy những chỉ số phù phiếm như vậy. Một tiêu đề của tờ báo điện tử TechCrunch công bố: Google+ cán mốc 10 triệu người dùng trong hai tuần. Mười triệu người dùng là một con số ấn tượng, thế nhưng nó không cho biết được những người dùng này sẽ ở lại trong bao lâu, liệu họ có quay trở lại không, và nếu có thì mức độ thường xuyên như thế nào và những gì họ làm có thể giúp doanh nghiệp kiếm được tiền không. Google+ có thể có được hàng nghìn người đăng ký thế nhưng vẫn thất bại, bởi lẽ sau khi người dùng đăng ký tài khoản thì họ không bao giờ quay lại nữa. Tương tự, sự thật là một công ty có vốn mạo hiểm lên tới 100 triệu đô-la thì cũng chỉ thể hiện rằng công ty đó giỏi trong việc kêu gọi vốn chứ chưa chắc đã giỏi kinh doanh. Tổng doanh thu có thể cho biết được công ty có khả năng khiến khách hàng chịu bỏ tiền, thế nhưng chưa chắc đó đã là một công việc kinh doanh bền vững.

Hơn nữa, các chỉ số phù phiếm thường không đáng tin cậy. Trước một cuộc họp với nhà đầu tư, các nhà sáng lập có thể đề nghị những người bạn viết blog công bố những bài tường thuật hấp dẫn về sự kiện hoặc mua quảng cáo của Google nhằm tăng số lượt truy cập trang web theo thời gian. Khách truy cập có thể sẽ không đăng ký dịch vụ, hoặc chi phí để khiến những người này đăng ký còn tốn kém hơn cả số tiền họ bỏ ra, nhưng các nhà sáng lập đã chứng minh được quan điểm rằng: Công ty khởi nghiệp của họ đang thành công rực rỡ!

Mặt khác, các chỉ số tạo ra giá trị hành động phản ánh những hành vi người dùng có vai trò quan trọng đối với sự phát triển.

Những con số này tạo ra giá trị hành động bởi vì chúng giúp bạn đưa ra quyết định về cách ưu tiên các tính năng mới, phân bổ nguồn lực, điều chỉnh giá,... Đó thường là các con số trung bình trên mỗi người dùng như: mức độ sử dụng trung bình của mỗi khách hàng, lợi nhuận trung bình trên mỗi khách hàng,... Ví dụ, đối với một ứng dụng chia sẻ hình ảnh thì một chỉ số tạo ra giá trị hành động có thể là số lượng ảnh trung bình mà một người dùng đăng lên hằng tháng. Còn đối với dịch vụ chia sẻ ô tô, chỉ số này có thể là số giờ thuê trung bình mỗi tháng của một khách hàng. Tổng số khách hàng có thể hơi nhỏ, nhưng nó vẫn mang lại góc nhìn giá trị về quá trình phát triển của công việc kinh doanh và cách để thúc đẩy tăng trưởng nhanh hơn.

Chúng tôi nhận ra rằng sự khác biệt giữa các chỉ số phù phiếm và chỉ số tạo ra giá trị hành động không nằm hoàn toàn ở các con số mà ở bối cảnh áp dụng. Nếu bạn chỉ đơn giản tuyên bố rằng mình có 10.000 người dùng đã đăng ký thì bạn chỉ đưa ra chỉ số phù phiếm mà thôi. Nhưng nếu nói rõ hơn rằng 3.000 người dùng đã đăng ký tháng trước và mỗi người trong số họ lại giới thiệu trung bình cho ba người bạn thì tuyên bố 10.000 người dùng lúc nãy cho thấy rằng sản phẩm của bạn có tiềm năng lan truyền.

CHỈ SỐ HẢI TẶC

Một cách khác để nhìn nhận các chỉ số này đó là theo quan điểm đo lường hành trình khách hàng tới phễu tiếp thị. Nhà đầu tư thiên thần nổi tiếng Dave McClure phân loại những thước đo dựa vào mối quan hệ của chúng với customer acquisition (thu hút khách hàng), activation (kích thích hoạt động), retention (giữ chân khách hàng), referral (giới thiệu), và revenue (doanh thu) hay gọi tắt là AARRR. Hãy đọc thật to từ viết tắt này và bạn sẽ biết lý do tại sao ông lại gọi mô hình của mình là "các chỉ số hải tặc". Mục tiêu là đưa khách hàng qua phễu với số lượng tối đa, mà chỉ sử dụng chi phí tối thiểu.

• Thu hút khách hàng là quá trình chuyển đổi từ người bình thường sang khách hàng. Trên mạng thì quá trình này thể hiện dưới hình thức truy cập hoặc đăng ký làm thành viên. Trong môi trường bán lẻ, quá trình này diễn ra khi khách mua hàng. Còn trong bối cảnh dịch vụ, việc thu hút khách hàng được thực hiện thông qua một bản hợp đồng đã ký. Các chỉ số thu hút khách hàng chủ chốt có liên quan tới những kênh đem lại khách hàng tiềm năng như công cụ tìm kiếm được tối ưu hóa, quan hệ công chúng, quảng cáo, cuộc thi...

• Kích thích hoạt động ám chỉ sự chuyển đổi từ khách hàng mới sang khách hàng hạnh phúc. Không có cách nào để xác nhận được điều này một cách khách quan, vì thế, việc đo lường như thế nào hoàn toàn phụ thuộc vào bạn: một khoảng thời gian nhất định đã bỏ ra, một số lượng lượt xem, số lần nhấp chuột nhất định, hay một khoản tiền cụ thể đã bỏ ra.

• Giữ chân khách hàng bao gồm các thước đo về sự trung thành của khách hàng như số lần quay lại, số lần gia hạn gói đăng ký, thời hạn thẻ thành viên,... Các chỉ số giữ chân khách hàng bao gồm tỷ lệ mở e-mail, số lần chọn qua RSS, và số lần truy cập, hay các hoạt động khác trên một loạt các khung thời gian được phân chia sau khi đăng ký (ví dụ: 3, 7 và 30 ngày).

• Giới thiệu chỉ đơn giản là tỷ lệ khách hàng đưa người mới đến với sản phẩm của bạn và tần suất hoạt động của những người được giới thiệu này. Những sản phẩm có tính chất lan truyền thường dựa trên chức năng này.

• Doanh thu là một chỉ số tự giải thích. Bất cứ hành động đo lường nào ảnh hưởng đến doanh thu đều thuộc danh mục này, bao gồm tần suất phản hồi những yêu cầu nâng cấp, các gợi ý tự động về sản phẩm ("nếu thích cái này thì bạn cũng sẽ thích cái kia"), và những hành động tương tự.

Khung chỉ số hải tặc là một điểm khởi đầu hữu ích để xác định các con số cần thiết phải đưa vào mô hình chỉ số. Tuy nhiên, các thước đo cụ thể này còn tuỳ thuộc vào thiết kế, tâm lý người dùng và đặc biệt hơn cả là động cơ phát triển của sản phẩm và dịch vụ.

Các động cơ phát triển

Trong hoạt động thông thường, để bán được một sản phẩm, bạn cần phải có một đội ngũ bán hàng – đội ngũ này càng lớn thì bạn càng phân phối được nhiều hàng. Tuy nhiên, trong một thế giới kết nối như ngày nay, một số sản phẩm gần như có thể tự rao bán chúng. Thiết kế của chúng liên quan chặt chẽ với cái mà Ries gọi là động cơ phát triển trong việc thúc đẩy bán hàng tự động và việc hoàn thiện động cơ này có thể chắp cánh cho sự phát triển. Động cơ phát triển của một sản phẩm cung cấp những đầu mối cho những chỉ số tạo ra giá trị hành động cần phải có trong mô hình chỉ số của sản phẩm đó.

Những sản phẩm trực tuyến đặc biệt có xu hướng sử dụng một trong ba loại động cơ trên. Các định nghĩa thường không rõ ràng

và trùng lặp. Tuy nhiên, về cơ bản, một sản phẩm hay một dịch vụ đều có thể lan truyền, gắn kết và được trả tiền.

• Lan truyền. Động cơ phát triển được định hướng bởi những lời giới thiệu. Sử dụng một sản phẩm có sức lan truyền cũng tương đương với việc chia sẻ nó. Ví dụ điển hình là Skype. Nếu bạn muốn sử dụng sản phẩm này thì những người mà bạn muốn liên lạc cũng phải sử dụng nó. Nếu không thì bạn phải gửi yêu cầu để họ tải về phần mềm này, và đó cũng là động cơ chính đáng để đổi lấy dịch vụ gọi điện miễn phí. Hay ví dụ khác là Dropbox: để chia sẻ tệp tin, bạn cũng cần có người để chia sẻ những tệp tin này, và nếu như họ không đăng ký Dropbox thì bạn sẽ gửi lời mời đến họ. Trong việc xây dựng mô hình kinh doanh kiểu này, cần tập trung vào những chỉ số có thể phản ánh được những mối quan hệ giữa việc chia sẻ, mời tham gia và đăng ký mới.

• Gắn kết. Trong những lĩnh vực kinh doanh dựa trên động lực phát triển là sự gắn kết, sản phẩm kích thích sự tham gia cao của người dùng khiến họ bị rơi vào cạm bẫy được bày ra để dẫn tới sự tăng giá cao ngất ngưởng. Doanh thu phụ thuộc vào khả năng lôi kéo khách hàng mua thêm nhiều sản phẩm hơn nữa để nâng cao giá trị vòng đời khách hàng thông qua việc cung cấp những cải tiến, phụ kiện và những gói giảm giá. Legos là một ví dụ thích hợp trong trường hợp này. Khách hàng chỉ chú trọng vào xây dựng những hình khối có thể nối với nhau được. Và rồi họ bị cám dỗ bởi những bộ phận đặc biệt có thể làm tăng giá trị và tính tiện ích cho những hình khối thông thường bằng cách cho phép người chơi lắp ghép theo chủ đề (các con vật, kỳ nghỉ, siêu anh hùng, StarWars).

• Được trả tiền. Các công ty dựa trên động cơ tăng trưởng là được trả tiền sử dụng lợi nhuận thu được từ khách hàng để thanh toán tiền quảng cáo và các kênh thu hút khách hàng khác. Trang web hẹn hò là ví dụ điển hình. Nó không có tính gắn kết bởi khách hàng chỉ sử dụng cho đến khi họ tìm thấy một người để hẹn hò, và nó cũng không thể lan truyền rộng rãi được bởi người sử dụng thường không muốn nói với bạn bè do sợ tạo ấn tượng không tốt. Các chỉ số quan trọng nhất là giá trị vòng đời của mỗi khách hàng và chi phí thu hút cho mỗi khách hàng. Công việc kinh doanh vẫn có thể tồn tại nếu như cái cũ luôn vượt qua cái mới.

Động cơ tăng trưởng cụ thể của một doanh nghiệp cung cấp những manh mối cho các biến số tạo ra mô hình chỉ số có hiệu quả. Ví dụ như với một sản phẩm có tính lan truyền, tỷ lệ đăng ký mới (thường được xem là chỉ số phù phiếm) không quan trọng

bằng tỷ lệ hoạt động của người dùng hiện tại dẫn đến những lượt đăng ký mới (đây được coi là chỉ số tạo ra giá trị hành động). Một mô hình được tạo thành từ các thước đo này cho thấy hình ảnh rõ ràng về mối quan hệ giữa tương tác khách hàng với một sản phẩm và tăng trưởng kinh doanh. Việc theo dõi những chỉ số này qua thời gian tạo cho bạn cơ sở hợp lý để quyết định xem liệu chúng có tiềm năng thúc đẩy một hoạt động kinh doanh bền vững hay không.

Xây dựng một mô hình chỉ số

Mô hình chỉ số cung cấp thông tin chi tiết về các số liệu có ý nghĩa quan trọng nhất đối với bất kỳ sản phẩm nào. Nó cho thấy sự thay đổi trong một chỉ số có ảnh hưởng đến toàn bộ hoạt động kinh doanh như thế nào. Thông tin chi tiết này giúp bạn xác định được phần nào của mô hình có rủi ro cao nhất và qua đó cũng biết được phần nào là quan trọng nhất để tinh chỉnh. Trong khi các chỉ số tài chính truyền thống quá nhỏ để thể hiện ý nghĩa nào đó vì số lượng khách hàng quá ít, thì mô hình chỉ số lại có thể cho thấy rõ tiềm năng của doanh nghiệp ngay cả khi chỉ có một số ít người dùng.

Lưu ý rằng việc xây dựng một mô hình là bước quan trọng trước khi phát triển một sản phẩm khả thi tối thiểu (MVP) – đặc biệt là một sản phẩm phần mềm mẫu, tùy thuộc vào mức độ bạn xác nhận giải pháp của mình. Đây cũng là một bước cần thực hiện trước khi cung cấp một MVP hỗ trợ khách hàng (xem Chương 7 về Phương pháp thử nghiệm). Mô hình này cung cấp cho các nhà phát triển danh sách các hành vi của khách hàng được đo bằng MVP. Nếu thực hiện các bước này không theo đúng trật tự, bạn sẽ lãng phí rất nhiều thời gian và nỗ lực nhằm cải thiện MVP để thu thập dữ liệu mà mô hình của bạn yêu cầu. Vì vậy, hãy chắc chắn đã xây dựng một mô hình sẵn sàng trước khi bạn bắt tay vào phát triển một sản phẩm mẫu hoặc một MVP hỗ trợ khách hàng.

Để xây dựng mô hình, hãy bắt đầu bằng cách xác định các chỉ số tạo ra giá trị hành động phản ánh hành trình của khách hàng qua phễu marketing và chức năng của các chỉ số đó trong các động cơ phát triển tương ứng. Một số chỉ số cơ bản như tỷ lệ lượt truy cập, đăng ký (thu hút), tỷ lệ sử dụng (kích thích hoạt động), sự trở lại (giữ chân khách hàng), số lời mời (giới thiệu) và lượt thanh toán (doanh thu). Tuy nhiên, cần phân tích cẩn thận để lựa chọn ra những chỉ số phản ánh cách thức mà giải pháp cụ thể của bạn tạo ra giá trị cho khách hàng cũng như tạo tăng trưởng cho công ty. Việc trả lời những câu hỏi dưới đây có thể làm sáng tỏ các chỉ số

liên quan:

• Khách hàng sẽ tìm thấy sản phẩm bằng cách nào?

• Khi họ tìm thấy sản phẩm, tỷ lệ phần trăm dùng thử là bao nhiêu?

• Khi họ dùng thử, bao nhiêu phần trăm sẽ hài lòng?

• Khi họ hài lòng, bao nhiêu phần trăm sẽ nâng cấp hoặc trả tiền?

• Họ có thường xuyên sử dụng sản phẩm không?

• Liệu việc sử dụng gia tăng có dẫn đến việc thanh toán cho các dịch vụ hoặc các tính năng bổ sung?

• Liệu công ty có thể kiếm được lợi nhuận đủ nhanh để đầu tư vào quảng cáo hay bán hàng không?

• Có phải sản phẩm chỉ có thể sử dụng hoặc có giá trị khi sử dụng với bạn bè?

• Giá trị sản phẩm có cải thiện nếu có nhiều khách hàng hay không?

Một khi đã xây dựng được một mô hình, bạn sẽ sử dụng nó với các dữ liệu hư cấu, các con số đại diện cho một trường hợp, mà theo phán đoán của bạn, tạo thành một công việc kinh doanh khả thi. Đây được gọi là trường hợp lý tưởng, mặc dù nó không nhất thiết phải lý tưởng. Đó là trường hợp bạn háo hức để chứng kiến, tưởng như vẫn chỉ là hy vọng nhưng hoàn toàn có thể đạt được.

Xác định trường hợp lý tưởng tương tự như thiết lập các tiêu chí thành công trước khi chạy thử nghiệm. Bạn đang dự đoán cách mô hình sẽ hoạt động trong thế giới thực. Sự khác biệt giữa dự đoán và hiệu suất thực của bạn chính là những phản hồi có giá trị đối với những hiểu biết của bạn về thị trường. Nó cũng giúp bạn tránh được cạm bẫy đã gặp phải trong quá khứ (xu hướng tâm lý xem xét các sự kiện, trong nhận thức, để xác nhận lại những gì bạn đã biết).

Tiếp theo, qua một loạt các lượt chạy nước rút, bạn sẽ thu thập dữ liệu trong thế giới thực để thay thế các con số giả định. Các thước đo thực tế ban đầu được gọi là đường cơ sở. (Các thước đo này có khả năng xuất phát từ sản phẩm mẫu hoặc những thử nghiệm hỗ trợ khách hàng. Các nghiên cứu và những phương pháp chào

hàng có xu hướng tạo ra các thông tin định tính không phù hợp với mô hình.) Mỗi lần chạy nước rút cần phải thu hẹp khoảng cách giữa trường hợp lý tưởng và đường cơ sở bằng cách triển khai tính năng mới hoặc cải tiến ứng dụng hiện có. Mô hình sẽ giúp bạn xác định các hành vi của người dùng đáng được khuyến khích, và khi bạn củng cố chúng, các chỉ số thực tế càng tiến gần hơn tới lý tưởng.

Nhiều người dường như tin rằng cách để cải thiện hiệu suất kinh doanh là cải thiện trải nghiệm người dùng. Tuy nhiên, nếu bạn cải thiện trải nghiệm của người dùng về một sản phẩm hoặc dịch vụ mà khách hàng ghét, họ sẽ chỉ ghét nó nhanh hơn. Cách hợp lý duy nhất để cải thiện hiệu suất là xác định các chỉ số khả thi, thực hiện các điều chỉnh thử nghiệm cho sản phẩm và xem số liệu có chuyển biến theo hướng mong muốn hay không.

Vào cuối mỗi lần chạy nước rút, hãy phân tích dữ liệu, rút ra các bài học kinh nghiệm, và quyết định chuyển hướng hay duy trì – tức là tiếp tục phát triển dự án hoặc bắt đầu lại với một giả thiết mới. Một số sản phẩm sẽ đạt đến một trạng thái mà tại đó hiệu suất của sản phẩm không tiến gần hơn tới lý tưởng trên cơ sở hằng tuần, hoặc đường cơ sở có thể quá xa so với lý tưởng đến nỗi không đáng theo đuổi. Trong những trường hợp như vậy, chuyển hướng là tất yếu. Mặt khác, nếu thử nghiệm của bạn thành công, khoảng cách giữa hiệu suất thực của sản phẩm và hiệu suất lý tưởng sẽ thu hẹp sau mỗi tuần. Khi số liệu trong thế giới thực trùng khớp hoặc vượt quá trường hợp lý tưởng, bạn sẽ có một dấu hiệu rõ ràng về sản phẩm phù hợp với thị trường.

Hướng dẫn: Xây dựng mô hình kinh doanh đăng ký trực tuyến

Hãy cùng xây dựng một mô hình chỉ số cho một sản phẩm bán theo đăng ký. Chúng tôi tạo nền tảng bằng cách tiến hành các thử nghiệm để xác nhận giả thiết rằng một nhóm khách hàng cụ thể gặp vấn đề và sản phẩm của chúng tôi sẽ giải quyết vấn đề đó theo cách khiến khách hàng thỏa mãn.

Khách hàng đăng ký để nhận được một gói gồm năm bài viết đặc biệt mỗi ngày. Họ không phải trả tiền cho phiên bản có quảng cáo, nhưng họ có thể trả 15 đô-la một tháng để nhận phiên bản không có quảng cáo. Doanh nghiệp có một đơn vị kinh doanh tạo ra những nguyên liệu thô, vì vậy, chúng tôi có thể cấp giấy phép và đóng gói. Chỉ khi doanh nghiệp đạt được hồ sơ chỉ số có thể xác nhận sản phẩm phù hợp với thị trường, doanh nghiệp mới có thể sáp nhập và mở rộng quy mô công ty khởi nghiệp đó bằng cách

quảng cáo trên một trang web có lưu lượng truy cập cao.

Các thử nghiệm cho thấy giá cả hợp lý và công việc kinh doanh sẽ nhanh chóng thu hút được khách hàng mới khi người dùng chia sẻ những phần của sản phẩm được thiết kế cho mục đích này. Chúng tôi có thể kiếm được một khoản tiền nhỏ từ mỗi người dùng, vì vậy, chúng tôi cần một lượng người dùng lớn. Câu hỏi đặt ra là liệu chúng ta có thể phát triển công việc kinh doanh đủ lớn để tạo ra lợi nhuận hấp dẫn. Mô hình cần phải trả lời được câu hỏi này.

Hãy mở một bảng tính. Hàng ngang là số liệu, cột dọc là số lần chạy nước rút hằng tuần. Hãy điền vào các ô và thiết lập trường hợp lý tưởng.

Bộ chỉ số đầu tiên thể hiện các kênh thu hút khách hàng. Chúng tôi đang hướng một lượng nhỏ lưu lượng truy cập qua Google Adwords (ấn tượng từ Adwords), vì vậy, chúng tôi tính thu hút 100 khách hàng tiềm năng mỗi tuần từ nguồn đó. Sự chia sẻ của người dùng sẽ thúc đẩy lưu lượng truy cập (lưu lượng truy cập giới thiệu mới – new referral traffic). Chúng tôi dự định tăng lưu lượng truy cập thông qua các chương trình khuyến mại đặc biệt nếu cần thiết (lưu lượng truy cập do khuyến mại – promotion traffic), nhưng hiện tại chúng không quan trọng.

Chúng tôi kỳ vọng 10% tổng lưu lượng truy cập chuyển đổi sang đăng ký dùng thử miễn phí có hỗ trợ quảng cáo (tỷ lệ thu hút), với 10 tài khoản miễn phí trong tuần đầu tiên (tổng số tài khoản).

Chúng tôi xác định được những khách hàng đã kích hoạt tài khoản dưới hình thức là những người đọc báo trong bốn ngày của hai tuần đầu tiên và chúng tôi kỳ vọng con số này sẽ tăng lên 40% (tỷ lệ kích hoạt). Trung bình, những khách hàng này sẽ chia sẻ hai bài báo mỗi tuần qua các kênh xã hội có thể tiếp cận được 10 người bạn (tỷ lệ giới thiệu mỗi tuần). Hoạt động này mang lại trung bình năm lượt xem cho mỗi bài viết.

Dựa trên các cuộc thử nghiệm hỗ trợ khách hàng trước đó, chúng tôi đã xác định rằng một phần ba khách hàng đã kích hoạt sẽ trả phí 15 đô-la mỗi tháng cho các bài báo không có quảng cáo (tỷ lệ phần trăm tài khoản trả tiền mới), mang lại 7 khách hàng trả tiền trong tuần đầu tiên. Càng có nhiều khách hàng sử dụng sản phẩm thì càng có nhiều khả năng họ sẽ nâng cấp lên phiên bản trả tiền.

Các cuộc kiểm tra hỗ trợ khách hàng cũng cho thấy rằng những

khách hàng đọc ít nhất bốn bài báo một tháng yêu thích dịch vụ này, đủ để không có ý định chấm dứt đăng ký. Vì vậy, chúng tôi kỳ vọng 99% khách hàng đã kích hoạt sẽ gắn bó với dịch vụ này (tỷ lệ duy trì hàng tuần). Đây là một sản phẩm có tính gây nghiện cao.

Những tương tác này tạo ra một lượng nhỏ doanh thu từ quảng cáo (doanh thu quảng cáo trung bình/người dùng miễn phí) và 9 đô-la cho mỗi người dùng trả phí (doanh thu trung bình/người dùng trả phí), tổng cộng 36 đô-la trong tuần đầu tiên. Tại thời điểm này, tỷ lệ doanh thu hằng tháng là 144 đô-la.

Khi mở rộng mô hình trong 10 tuần, kết quả cho thấy rằng đây không phải là một công việc kinh doanh khả thi: Tỷ lệ doanh thu hằng tháng ở tuần 10 chỉ là 4.182 đô-la. Chúng tôi có thể quảng cáo để có khách hàng mới, nhưng mô hình cho thấy điều này sẽ chỉ mang lại một con số cố định mỗi tháng. Chúng tôi có thể nhắm đến một tỷ lệ kích hoạt cao hơn, nhưng điều đó sẽ chỉ nâng cao tỷ lệ doanh thu hằng tháng một cách tuyến tính. Mặc dù vậy, việc nâng cao tỷ lệ thu hút khách hàng giúp tỷ lệ doanh thu tăng nhanh. Mức độ thu hút khách hàng tăng gấp đôi từ 10% lên 20% mang lại tỷ lệ lợi nhuận 679.350 đô-la – một con số không hề tệ.

	1	2	3	...	9	10
Ấn tượng từ các phương tiện truyền thông (hằng tuần)	100	100	100		100	100
Truy cập qua giới thiệu định kỳ	0	0	0		0	0
Truy cập qua giới thiệu mới	0	100	240		2578,56	3475,36
Truy cập do khuyến mại	0	0	0		0	0
Tổng lưu lượng truy cập	100	200	240		2679	3575
Tỷ lệ thu hút	0,1	0,1	0,1		0,1	0,1
Tạo tài khoản	10	20	34		267,856	357,536
Tổng số tài khoản	10	24	42		347,536	464,6784
Tỷ lệ kích hoạt	0,4	0,4	0,4		0,4	0,4
Bài viết đã đọc	4	4	4		4	4
Lượt chia sẻ bài viết trung bình	2	2	2		2	2
Lượt xem trung bình/ bài viết	5	5	5		5	5
Lượt giới thiệu/tuần	10	10	10		10	10
% tài khoản mới trả tiền	0,33	0,33	0,33		0,33	0,33
Tổng số tài khoản trả tiền	4	10	17		55	186
Tỷ lệ ở lại	0,99	0,99	0,99		0,99	0,99
Doanh thu quảng cáo trung bình/người dùng miễn phí	$0,01	$0,01	$0,01		$0,01	$0,01
Doanh thu trung bình/ người dùng trả tiền	$9	$9	$9		$9	$9
Doanh thu mới	$36	$180	$180		$2.411	$3.217,82
Doanh thu định kỳ	0	0	0		0	0
Tổng doanh thu tuần	$36	$180	$306		$2.411	$3.218
Tỷ lệ doanh thu hàng tháng	$144	$720	$1.224		$9.643	$12.871,30 $4.182,11

Bây giờ, chúng ta biết rằng tỷ lệ thu hút khách hàng có vai trò vô cùng quan trọng để đạt được thành công. Chúng tôi sẽ dành đợt sửa đổi sản phẩm đầu tiên để đạt được chỉ số đó. Đây là lúc phải làm bất cứ điều gì có thể để tăng cơ hội được mọi người đăng ký: Đơn giản hóa tối đa việc đăng ký, thử nghiệm với bản sao của trang đăng ký, hiện những lời khen, tặng quà vì đã đăng ký và làm cho dịch vụ càng hấp dẫn càng tốt để người sử dụng chia sẻ nó.

Tại thời điểm này, chúng tôi đã sẵn sàng để phát hành sản phẩm và bắt đầu thu thập các thước đo thực tế. Bằng cách theo dõi xu hướng của các chỉ số, chúng ta có thể xác định xu hướng nào là quan trọng nhất đối với thành công. Trong một hoặc hai tuần đầu tiên, chúng tôi thấy tỷ lệ nâng cấp không phải là 33,3% mà chỉ có 10%. Chúng tôi học hỏi được thêm từ những cuộc phỏng vấn khách hàng rằng mọi người có nhiều khả năng muốn nâng cấp nếu họ được thử phiên bản pro miễn phí. Vì vậy, chúng tôi phát triển một tính năng cho phép người dùng nhập số thẻ tín dụng, dùng thử miễn phí cho tháng đầu tiên và sau đó trả phí tự động, trừ khi họ hủy dịch vụ.

	1	2	3	...	9	10
Ấn tượng từ các phương tiện truyền thông (hàng tuần)	100	100	100		100	100
Truy cập qua giới thiệu định kỳ	0	0	0		0	0
Truy cập qua giới thiệu mới	0	200	680		137533,76	322263,36
Truy cập do khuyến mại	0	0	0		0	0
Tổng lượng truy cập	100	300	780		137634	322363
Tỷ lệ thu hút	0,2	0,2	0,2		0,2	0,2
Tạo tài khoản	20	60	156		27526,752	64472,672
Tổng số tài khoản	20	68	180		32226,336	75483,3728
Tỷ lệ kích hoạt	0,4	0,4	0,4		0,4	0,4
Bài viết đã đọc	4	4	4		4	4
Lượt chia sẻ bài viết trung bình	2	2	2		2	2
Lượt xem trung bình/ bài viết	5	5	5		5	5
Lượt giới thiệu/tuần	10	10	10		10	10
% tài khoản mới trả tiền	0.33	0.33	0.33		0.33	0.33
Tổng số tài khoản trả tiền	8	27	72		12891	30193
Tỷ lệ ở lại	0,99	0,99	0,99		0,99	0,99
Doanh thu quảng cáo trung bình/người dùng miễn phí	$0,01	$0,01	$0,01		$0,01	$0,01
Doanh thu trung bình/ người dùng trả tiền	9	$9	$9		$9	$9
Doanh thu mới	$72	$540	$1.404		$247.741	$580.254,05
Doanh thu định kỳ	$72	0	0		0	0
Tổng doanh thu tuần	$286	$540	$1.404		$247.741	$580.254
Tỷ lệ doanh thu hàng tháng	0	$2.160	$5.616		$990.963	$2.321.016,19 $679.350,36

Trong các thử nghiệm tiếp theo, chúng tôi tăng tỷ lệ nâng cấp lên 25%. Chúng tôi đổi doanh thu lấy lượng đăng ký trong thời gian ngắn, nhưng vẫn đang chuyển đổi một tỷ lệ phần trăm lớn cơ sở người dùng sang kế hoạch trả tiền. Chúng tôi có thể tạo doanh thu bằng cách đưa nhiều quảng cáo hơn vào phiên bản miễn phí và xem liệu điều đó có ảnh hưởng tích cực đến việc nâng cấp hoặc ảnh hưởng tiêu cực đến tỷ lệ duy trì hay không.

Chúng tôi nên duy trì bao lâu? Câu trả lời phụ thuộc vào cả hiệu suất kinh doanh thực tế lẫn những bài học kinh nghiệm rút ra trong quá khứ. Chúng tôi đã dành một tuần phỏng vấn khách hàng nhằm xác thực ý tưởng về một trang đích, hai tuần để hỗ trợ khách hàng, một tuần lên khung và tạo một mô hình chỉ số, hai đến sáu tuần thiết kế và phát triển bộ tính năng tối thiểu. Một khi sản phẩm đã hoạt động, chúng tôi sẽ phải mất thêm bốn đến tám tuần điều chỉnh hoạt động thực tế của sản phẩm. Giả sử quá trình này cho thấy những tín hiệu tích cực, chúng tôi có thể dành từ 12 đến 18 tuần để có được một ứng dụng đạt đến sản phẩm phù hợp

với thị trường.

Bằng cách chọn các số liệu thích hợp, mô hình hóa và thử nghiệm với sản phẩm mẫu, chúng tôi có thể hiểu rõ hiệu suất kinh doanh của mình trong thế giới thực. Điều này giúp giảm thiểu tính bất ổn trong đổi mới và giúp chúng tôi hướng nguồn lực của mình đến với những ý tưởng giành chiến thắng trước khi những kẻ thua cuộc tiêu hết ngân sách.

Trường hợp: Learnist, Farbood Nivi, Nhà đồng sáng lập

Farbood Nivi là một chuyên gia về chỉ số khởi nghiệp tinh gọn. Eric Ries đã giới thiệu Grokit – công ty cung cấp các chương trình luyện thi chuẩn hóa trực tuyến của mình trong chương sách về cùng chủ đề. Nivi đã bán thương hiệu Grokit cho Kaplan vào tháng 7 năm 2013, và kể từ đó, ông đã tập trung toàn bộ thời gian vào Learnist, dịch vụ trực tuyến cung cấp sách giáo dục điện tử từ cộng đồng, sử dụng nguồn lực từ cộng đồng. Learnist đã phát hành phiên bản dùng thử cá nhân vào tháng 5 năm 2012 và đã ra mắt ứng dụng di động đầu tiên ba tháng sau đó. Được hỗ trợ 20 triệu đô-la từ Discovery, Summit, Atlas, Benchmark và các nhà tài trợ khác, ứng dụng này đã cán mốc 1 triệu người dùng vào cuối năm 2013. Nivi đã dành thời gian để giải thích cách ông sử dụng các chỉ số để thu hút được thêm hàng triệu người dùng.

Cách tiếp cận đổi mới của ông là gì?

Tôi đã có thời gian lấy từ "đổi mới" ra làm trò đùa. Đó là một từ mà mọi người đã nói đi nói lại cho đến khi bạn không thể nghe được nó nữa. Tôi thậm chí còn không biết ý nghĩa của nó là gì.

Thế còn phương pháp tiếp cận với phát triển sản phẩm thì sao?

Tôi có hai phương pháp. Phương pháp thứ nhất là tiếp cận một cách cảm tính: Chẳng phải sẽ rất tuyệt nếu bạn làm được điều này sao? Rất nhiều ý tưởng xuất phát từ câu hỏi đó. Phương pháp còn lại là nghiên cứu kỹ xem một ý tưởng chỉ nghe có vẻ hay ho hay nó thực sự có tính khả thi: Liệu nó có giải quyết được vấn đề không? Vấn đề là gì? Ai gặp vấn đề đó? Và quan trọng nhất, vấn đề đó lớn như thế nào? Tôi tin chắc rằng mình có vô số vấn đề, và tôi sẽ không thể giải quyết được 99,9% số vấn đề đó trong cả cuộc đời. Vì vậy, câu hỏi thực sự là vấn đề này có đủ lớn để khiến ai đó phải hành động hay không? Nếu bạn xây dựng một sản phẩm chỉ vì nó giải quyết được một vấn đề, bạn có 99,9% khả năng thất bại

vì hầu hết mọi người không cố gắng để giải quyết 99,9% các vấn đề của họ. Họ không có thời gian để đối phó với tất cả các vấn đề, vì vậy họ chọn ra những vấn đề quan trọng nhất.

Cách tiếp cận với các chỉ số của ông là gì?

Chúng tôi đã dồn hết tâm sức vào các chỉ số trong nhiều năm, liên tục học hỏi, thay đổi, và điều chỉnh. Có những chỉ số cấp vĩ mô quan trọng đối với doanh nghiệp, và khi bạn xoay chuyển chúng, chúng sẽ không thay đổi nhiều. Đó là những chỉ số bạn cần sử dụng để đưa ra quyết định kinh doanh. Tiếp đến là các chỉ số liên quan đến các tính năng cụ thể mà bạn đang phát triển. Bạn sử dụng những chỉ số này để có thể dự đoán được các tính năng được sử dụng như thế nào, ở đâu và khi nào. Các số liệu thay đổi khi bạn thêm, bớt và sửa đổi các tính năng. Bạn cần phải theo dõi cả hai loại chỉ số. Ngoài ra, tôi tin rằng điều quan trọng là phải có một người chuyên theo dõi những chỉ số này. Nếu nhóm của bạn chỉ có từ hai đến bốn người, chắc chắn bạn sẽ không có một người cho việc này. Nhưng nếu một công ty đang cố gắng thực hiện phương pháp khởi nghiệp tinh gọn và bạn có từ 15 đến 20 người, thì một trong số họ phải là người quản lý dữ liệu toàn thời gian. Người đó không cần phải có bằng tiến sĩ khoa học máy tính, nhưng bạn cần ai đó làm việc toàn thời gian trên dữ liệu, làm việc với các bên liên quan để thiết lập công cụ và báo cáo để bạn có thể biết được mình đang đi đúng hướng.

Làm thế nào ông chọn được đúng người?

Tìm ra các chỉ số quan trọng đối với doanh nghiệp của bạn là cả một quá trình nghiên cứu. Cuối cùng, nó phải liên quan đến mô hình kinh doanh của bạn. Bạn có thể đang xây dựng một ứng dụng tuyệt vời và cảm thấy như "Hãy xem liệu chúng ta có thể có được một vài triệu người dùng không và sau đó xem nó như là một mô hình kinh doanh." Trong trường hợp này, bạn chỉ cần cố gắng để có được một vài triệu người dùng hằng tháng. Do đó, chỉ có một con số mà thôi. Có lẽ bạn muốn xây dựng một hoạt động kinh doanh dựa trên quảng cáo. Do đó, người dùng hằng tháng không còn quan trọng nữa mà thay vào đó là số lượng người xem. Hãy bắt đầu bằng cách xem xét các con số có liên quan đến các doanh nghiệp đối chứng trên thị trường đó, và trong thị trường của bạn nói chung. Đôi khi, bạn sẽ cần thu hút các nhà đầu tư hoặc bán doanh nghiệp của mình. Những chỉ số nào mà các nhà đầu tư hoặc đối tượng sáp nhập thấy có liên quan trong lĩnh vực của bạn? Nếu bạn là một doanh nghiệp quảng cáo và bạn nói về số lượng người dùng hằng tháng, thị trường có thể không hiểu:

“Chúng tôi không quan tâm. Chúng tôi muốn biết có bao nhiêu lượt xem từ những người dùng đó mỗi tháng. Từ đó, chúng tôi có thể biết liệu công việc kinh doanh của bạn có tốt hay không.” Các chỉ số gắn liền với các tính năng cụ thể cung cấp cho bạn thông tin cần thiết để làm cho các tính năng này hoạt động theo cách bạn muốn. Bạn có thể nghĩ rằng một tính năng đặc biệt nên hướng tới một trong những chỉ số vĩ mô cơ bản cho doanh nghiệp của bạn, nhưng không phải vậy. Điều đó không có nghĩa là bạn nên từ bỏ tính năng này. Bạn cần phải xem các chỉ số xung quanh nó, bởi vì bạn có thể khắc phục tính năng này để tạo hiệu ứng phù hợp lên chỉ số vĩ mô. Đôi khi một tính năng hoạt động tốt theo cách riêng của nó, nhưng về tổng thể nó lại gây ảnh hưởng bất lợi cho các chỉ số vĩ mô quan trọng đối với doanh nghiệp. Nếu bạn chỉ theo dõi chỉ số gắn liền với các tính năng, chúng có thể được nhiều người sử dụng, nhưng bạn sẽ không thể cải thiện được doanh nghiệp. Thế nhưng, nếu chỉ theo dõi các chỉ số vĩ mô, bạn sẽ không thể hiểu được tại sao một tính năng cần có hiệu ứng lại không hiệu quả.

Các chỉ số cơ bản tại Learnist là gì?

Có rất nhiều yếu tố mà chúng ta thực sự quan tâm như là: tỷ lệ duy trì mỗi tháng; lượt xem trang, tỷ lệ người dùng quay lại gắn với tỷ lệ duy trì hằng tháng và số lần một người dùng trung bình sử dụng dịch vụ đó trong một tháng. Chúng tôi xây dựng các tính năng được thiết kế để hướng tới những yếu tố đó, khởi chạy sản phẩm để xem có hiệu quả hay không. Giả thiết là nếu mọi người được tiếp cận nhiều nội dung mới hơn, họ sẽ tương tác nhiều hơn với ứng dụng và cải thiện tỷ lệ giữ chân khách hàng. Vì vậy, chúng tôi đã xây dựng một trải nghiệm kiểu thông báo nội dung mới, phát hành sản phẩm và theo dõi. Chúng tôi đã thấy sự cải thiện đáng kể. Sau đó, chúng tôi thấy nó duy trì ổn định. Hiện tại, chúng tôi đang xem xét những bài học rút ra được từ thử nghiệm này cũng như các dữ liệu khác, và chúng tôi đang chuyển sang cuộc chạy nước rút tiếp theo. Chúng tôi đã lớn mạnh gấp 20 lần năm ngoái. Vì thế, chúng tôi cảm thấy rất ổn với khoảng vài triệu tờ nguyệt san hoạt động. Bây giờ, chúng tôi lại phải bắt tay làm từ đầu.

Ông đã đưa ra quyết định về các chỉ số cơ bản như thế nào?

Đầu tiên chúng tôi đưa ra những giả định của mình. Cần phải làm những gì để kinh doanh thành công? Sau đó, chúng tôi chọn một chỉ số để phản ánh mỗi giả định và công cụ để đảm bảo rằng tôi nhận được dữ liệu đó. Chúng tôi điều chỉnh nó, tung ra ứng dụng,

và có một đường cơ sở cho mỗi con số. Từ đó, chúng tôi mô phỏng hoạt động kinh doanh để xem liệu các điểm dữ liệu có dẫn đến một doanh nghiệp có khả năng mở rộng được hay không. Chúng tôi tạo một bảng điều khiển có các giả định bằng tiếng Anh, bên cạnh mỗi chỉ số mà chúng tôi đang theo dõi và điều đó cung cấp một mô hình kinh doanh.

Hãy nói cho chúng tôi biết về bảng điều khiển đó

Chúng tôi đã xây dựng một bảng điều khiển khá đơn giản bởi chúng tôi đã xây dựng những cái phức tạp hơn trong quá khứ. Bạn phải giữ mọi thứ thật đơn giản. Tôi không thể nhấn mạnh đủ tầm quan trọng của công cụ này. Chi phí cho việc xây dựng các công cụ tốt có thể làm giảm khả năng có được chỉ số tốt. Chúng tôi đã đi từ việc bỏ lỡ rất nhiều công cụ của riêng mình đến việc sử dụng nhiều công cụ khả dụng nhất có thể.

Việc tập trung vào xây dựng công cụ làm giảm khả năng có được những chỉ số tốt như thế nào?

Khi xây dựng công cụ của riêng bạn, bạn cũng đang xây dựng một sản phẩm khác. Sản phẩm này đòi hỏi phải tập trung toàn bộ nguồn lực. Thay vào đó, những nguồn lực này lại đang được dùng cho việc tạo ra biểu đồ để hiển thị các chỉ số. Tùy thuộc vào quy mô nhóm của bạn và số lượng dữ liệu bạn đang thu thập, việc này có thể làm tiến độ bị chậm lại. Bạn đang cố gắng xây dựng Instagram, đồng thời xây dựng một sản phẩm công cụ, và việc cố gắng làm quá nhiều thứ cùng một lúc chính là nụ hôn của thần chết đối với một doanh nghiệp nhỏ, chỉ là bạn không nhận ra nó đang diễn ra mà thôi. Và đột nhiên, bạn cho biết: “Chúng tôi đang xây dựng hai sản phẩm và chẳng cái nào trong số chúng hoàn thiện được cả.” Tôi thuê một nhà vật lý lượng tử làm phân tích dữ liệu cho mình, nhưng tôi muốn ông ta dành thời gian để tìm hiểu ý nghĩa của dữ liệu hơn là viết mã để làm công cụ. Chúng tôi trải qua những giai đoạn mà tại đó công cụ gần như được tạo ra sau sản phẩm ba tuần, nhưng lo lắng về điều này là vô nghĩa. Chúng tôi vẫn có thể xem xét dữ liệu sau một vài tuần vì vẫn chưa phải là tận thế. Điểm nổi bật là cố gắng để đồng bộ tốc độ tạo ra công cụ và tốc độ phát triển các tính năng mới.

Ông đã sử dụng những công cụ gì?

Chúng tôi là một thành viên gạo cội của Google Analytics và tôi khuyên mọi người nên bỏ nhiều công sức vào sử dụng công cụ này thật tốt. Nếu Google Analytics không thể cung cấp thông tin

bạn cần thì tôi tự hỏi liệu bạn có đang tìm kiếm đúng thông tin hay không. Chúng tôi cũng sử dụng Chartio. Công cụ này cho phép bạn tự tạo dữ liệu của mình với Google Analytics để tạo ra các biểu đồ được sử dụng nhằm hướng dẫn các bên liên quan khác trong tổ chức. Chúng tôi đã xây dựng cơ sở hạ tầng thử nghiệm phân tách. Chúng tôi sử dụng kết hợp mã riêng và nội dung của bên thứ ba giúp dễ dàng chạy thử nghiệm phân tách và nhận lại báo cáo.

Ông có nhớ thời điểm lựa chọn giữa chuyển hướng hay duy trì khi các chỉ số tạo ra sự khác biệt không?

Điều có ý nghĩa nhất đối với chúng tôi là nhìn vào tỷ lệ khách hàng quay lại. Chúng tôi muốn xem liệu chúng tôi có thể khiến mọi người trở lại mà không phải dùng tiền hay không. Có vẻ như đây không phải là hoạt động kinh doanh có lợi nếu tỷ suất lợi nhuận hữu cơ không quá 30% lúc đầu. Tôi nghĩ về việc cố gắng để tăng gấp đôi con số này. Nếu bạn tăng từ 5% lên 10% hoặc từ 10% lên 20%, đồng nghĩa với việc bạn không đạt được nhiều thành tích. Nhưng nếu bạn có thể tăng từ 30% lên 60% thì đó là điều tuyệt vời. Vì vậy, đạt đến 30% là một mốc quan trọng đối với chúng tôi .

Ông có xem đó là điểm đạt đến sự phù hợp giữa sản phẩm và thị trường?

Điều này còn phụ thuộc vào định nghĩa của bạn. Bất cứ thứ gì ở giai đoạn đầu cũng bao gồm sự tách rời khỏi nhóm, ý tưởng và thị trường. Trong phạm vi có đủ sự liên kết giữa hai trong số ba yếu tố đó, thị trường bao gồm nhân viên, nhà đầu tư,... có thể sẽ quan tâm đến những kết quả sau này. Cuối cùng, bạn đạt đến điểm mà những người tham gia cảm thấy rằng những điều chưa biết xứng đáng được khám phá vì những phần thưởng tiềm năng rất cao.

Ông định nghĩa sản phẩm phù hợp với thị trường như thế nào?

Một số người nói bạn sẽ biết khi nào bạn đến đó. Điều đó giống như nói rằng bạn sẽ biết mình giàu có khi có một tỷ đô-la. Tôi lại muốn biết khi nào tôi có xu hướng trở nên giàu có cơ. Vì vậy, sẽ không ích gì khi nói rằng sản phẩm phù hợp với thị trường là khi sản phẩm đang lên như diều gặp gió. Điều hữu ích đó là biết khi nào bạn đủ gần để biết nó vẫn đem lại giá trị, hoặc bạn quá xa và việc tiếp tục là vô nghĩa.

Ông làm thế nào để tránh những chỉ số phù phiếm và tập trung vào

các chỉ số tạo ra giá trị hành động?

Chỉ số phù phiếm có thể trở thành chỉ số thích hợp. Số lượt xem trang là một ví dụ điển hình. Đó là điều mà tôi đã bỏ qua cho tới tận gần đây bởi vì lúc đó nó thuần túy là một chỉ số phù phiếm. Nhưng bây giờ, khi chúng ta đang xem xét việc kinh doanh này như là một động lực thúc đẩy quảng cáo tiềm năng thì lượt xem trang lại là một chỉ số rất hữu ích. Tôi có thể xây dựng mô hình doanh thu tiềm năng dựa vào chỉ số phù phiếm này. Vì vậy, ngày hôm nay đó là một thước đo phù phiếm nhưng ngày mai đó lại là chỉ số quan trọng nhất. Bạn cần phải thành thật với bản thân và nhóm của bạn khi hỏi "Những chỉ số nào thích hợp với hoạt động kinh doanh của chúng ta?" Tất cả những chỉ số khác đều không có giá trị.

Động cơ phát triển của dự án ảnh hưởng đến sự lựa chọn chỉ số của ông như thế nào?

Đó là một tiêu chí hiệu quả để suy nghĩ về những việc cần làm. Đó là điểm xuất phát, và chỉ số của bạn phải phù hợp với những gì bạn đang làm.

Tại thời điểm nào trong một dự án thì ông bắt tay vào xây dựng mô hình?

Nếu đó là một hoạt động mua bán trực tiếp, tôi luôn bắt đầu với một mô hình. Ví dụ, nếu bán động cơ phản lực, tôi sẽ xem xét cần phải bán bao nhiêu động cơ trong một năm, với mức giá nào, và chi phí để xây dựng một động cơ là bao nhiêu. Nếu đó là tài sản truyền thông tiêu dùng dựa trên việc sử dụng, tôi sẽ xây dựng sản phẩm trước. Một mô hình sẽ không hữu ích để cho tôi biết liệu mình có 20 triệu hoặc 30 triệu người dùng hoạt động hàng tháng không và tôi chỉ tập trung vào việc mở rộng quy mô. Một khi tôi đã có các chỉ số cơ sở, tôi sẽ xây dựng mô hình kinh doanh cụ thể và tinh vi được dựa trên những đường cơ sở đó, những giả định của tôi về cách làm thế nào để có được 20 triệu người dùng đang hoạt động và các bài kiểm tra giúp tôi xác định chi phí thu hút người dùng và doanh thu trên mỗi người dùng.

Tính năng nào mà ông thêm vào có ảnh hưởng lớn nhất?

Đó chính là tối ưu hoá công cụ tìm kiếm (SEO). Tôi không mong đợi điều đó. SEO có rất nhiều việc phải làm với sự tăng trưởng gấp 20 lần của chúng tôi trong năm qua. Bạn phải nghiên cứu cách các công cụ tìm kiếm nhìn nhận bạn. Chúng cung cấp công cụ để làm

điều đó, và có các công cụ khác nữa. Họ sẽ chỉ ra những vấn đề gây khó khăn cho Google khi trang web của bạn gặp khó khăn và nếu bạn sửa chúng, bạn sẽ tăng thứ hạng tìm kiếm nếu Google tìm thấy các trang có liên quan. Nó vượt xa việc tối ưu hóa các trang đơn. Bạn có thể nói với Google về cách thông tin được tổ chức như thế nào và cung cấp cho họ thêm các hình thức siêu dữ liệu. Hầu hết các nhà phát triển không nghĩ đến dòng đó, vì vậy bạn thường xuyên sẽ nhận được một trang web mà Google không thể hiểu rõ. Từ 30-50% lưu lượng truy cập của chúng tôi đến từ SEO. Đó là một trong những bài học lớn ngay từ đầu, và nó tập trung chúng tôi vào các câu hỏi khác: Điện thoại di động chiếm bao nhiêu phần trăm? Tỷ lệ phần trăm là hữu cơ so với giới thiệu và so với trực tiếp? Có 30-50% tối đa? Chúng ta có thể nhận được nhiều hơn? Việc đặt những câu hỏi này và tìm ra những cách tốt nhất để trả lời chúng là cực kỳ hữu ích.

Chương 9
Ươm tạo trong doanh nghiệp

Trong số ba chiến lược đổi mới doanh nghiệp – ươm tạo, đầu tư và mua lại – thì việc ươm tạo từ bên trong doanh nghiệp được coi là khó khăn nhất.

Tạo ra thứ gì đó từ con số không cũng đồng nghĩa với việc bạn cần nỗ lực để có được những ý tưởng tuyệt vời. Thêm vào đó, các công ty khởi nghiệp của bạn bắt đầu từ con số không và bạn có trách nhiệm đưa chúng tới thành công sử dụng các nguồn lực từ bên trong. Các công ty khởi nghiệp này sẽ phải cạnh tranh để có được các nguồn lực, thậm chí còn phải cạnh tranh với cả những sản phẩm chủ lực hiện đang tạo ra doanh thu chính cho công ty.

Có lẽ đây chính là lý do tại sao các doanh nghiệp lại không giỏi trong việc ươm tạo. Ví dụ như Microsoft. Công ty này đã gây dựng cả một ngành công nghiệp xoay quanh hệ điều hành MS-DOS rồi sau đó là Windows nhưng cũng không cho thấy được sự đổi mới. Thậm chí ông lớn của hệ điều hành máy tính để bàn này cũng không thể đạt được thành công với hai dự án nội bộ lớn là Zune và Surface. (Thế nhưng, Xbox lại là một đối trọng nổi bật và cực kỳ thành công trong đổi mới.)

Máy nghe nhạc Zune là một thất bại đau đớn của Microsoft. Với mục đích là tiêu diệt đối thủ iPod của Apple, Zune được ra mắt năm 2006, 5 năm sau thành công vang dội của thiết bị chơi nhạc của Apple, nhưng chỉ tạo ra 117 triệu đô-la doanh thu trong quý IV năm 2008 trong khi iPod thu được 3,3 tỷ đô-la trong cùng kỳ. Microsoft cuối cùng đã khai tử sản phẩm này vào năm 2012.

Có lẽ vẫn còn quá sớm để nói về dự án Surface, nhưng những chỉ số ban đầu của dự án này có vẻ không được khả quan cho lắm. Vào tháng 7 năm 2013, Microsoft đã giảm giá sản phẩm và công bố số

nợ phải chịu cho thiết bị này là 900 triệu đô-la, tương đương với mức lỗ 0,07 USD/cổ phiếu. Thật trùng hợp, cả hai sản phẩm đều không phải là những siêu đổi mới, mà chỉ là các sản phẩm tương tự theo sau thành công của Apple.

Việc ươm tạo các sản phẩm đột phá sẽ đi ngược lại những nguyên tắc của các công ty lớn và lâu đời. Việc này đòi hỏi phải có sự sáng tạo, linh hoạt, hợp tác và tốc độ. Những đặc tính này biến mất một khi công ty phát triển vượt trội, bứt phá các đối thủ cạnh tranh ban đầu và ổn định để nuôi dưỡng và bảo vệ lĩnh vực kinh doanh hiện tại. Các nhân viên mà chúng tôi làm việc cùng đã có khoảng thời gian khó khăn để suy nghĩ vượt ra khỏi phạm vi của các phòng ban chức năng và họ thậm chí còn phải trải qua một khoảng thời gian khó khăn hơn nhiều khi làm việc độc lập. Họ có xu hướng giải quyết các vấn đề ở cấp thấp và ít gây ảnh hưởng tới những vấn đề mấu chốt. Đó là những vấn đề mà khách hàng thậm chí còn không để ý tới. Họ không hề nghĩ đến việc định hình lại ngành công nghiệp của mình, nếu họ có làm điều đó thì các rào cản và hệ thống phân cấp trong doanh nghiệp cũng sẽ không cho phép họ thực hiện.

Một tổ chức tài chính lớn mà chúng tôi từng huấn luyện đã cho thấy tầm nhìn thiển cận mà chúng ta gặp phải mỗi ngày. Nhóm phát triển sản phẩm thì khăng khăng muốn thúc đẩy việc sử dụng thẻ tín dụng của khách hàng bằng các phần thưởng và lợi ích khác, mặc dù không có đủ bằng chứng cho thấy việc đó sẽ giúp cải thiện tình hình kinh doanh. Các thành viên trong nhóm muốn phát triển một cổng thông tin để tiếp tục theo đuổi mục tiêu này, mặc dù họ không đưa ra được lý do nào cho thấy khách hàng sẽ sử dụng cổng thông tin đó. Trong một ngành công nghiệp đang được định nghĩa lại bởi hàng chục sản phẩm mới từ Google Wallet, Dwolla đến Bitcoin, tất cả đều được dự đoán mang lại lợi nhuận hàng tỷ đô-la. Tuy nhiên, nhóm phát triển sản phẩm không thể loại bỏ được hết những rào cản di sản để thấy được vô vàn cơ hội đang mở ra trước mắt.

Việc nâng cao năng lực tạo ra ý tưởng, phát triển và bán sản phẩm vượt ra ngoài những đơn vị kinh doanh hiện tại của công ty là yêu cầu tất yếu nếu các doanh nghiệp muốn phát triển trong một môi trường siêu cạnh tranh và siêu kết nối với tốc độ ngày càng tăng. Đối với các công ty lâu đời và có uy tín, con đường dẫn tới sự tăng trưởng cao không thể tránh khỏi những biến động. Biến động càng lớn thì học hỏi được càng nhiều, thậm chí là lợi nhuận trên đầu tư càng cao.

Xuất phát điểm thấp, kiểm soát cao

Ươm tạo từ bên trong có xuất phát điểm thấp nhất trong số ba chiến lược đổi mới doanh nghiệp. Đối lập với việc đầu tư vào một dự án kinh doanh đang phát triển hoặc mua lại một công ty khởi nghiệp đang thuận lợi trên con đường dẫn đến sản phẩm phù hợp với thị trường, bạn đang bắt đầu từ một tấm bảng trắng. Điều đó cho thấy không có lý do gì mà các công ty khởi nghiệp được ươm tạo từ bên trong doanh nghiệp không thể bùng nổ trên thị trường, phát triển nhanh hơn và lớn hơn các đơn vị được đầu tư hoặc mua lại. Họ chỉ cần nỗ lực nhiều hơn để có được thành công.

Đồng thời, chiến lược này mang lại cho bạn mức độ kiểm soát cao nhất, và khi đối mặt với nó, một số giám đốc điều hành không thể chấp nhận được ý nghĩ quản lý mà không có được gì. Doanh nghiệp có thể giữ lại đến 49% vốn cổ phần của bất kỳ dự án nào, trái ngược với đầu tư hoặc mua lại, trong đó các cổ đông khác sẽ chia nhỏ tỷ lệ cổ phần. (Hãy lưu ý rằng con số 49% rõ ràng không có lợi cho doanh nghiệp, nhưng nó hỗ trợ quyền sở hữu và tự chủ của những nhà sáng lập bằng cách cho phép họ sở hữu đa số lượng cổ phần. Trong khi đó, doanh nghiệp sẽ có một vị trí trong hội đồng quản trị, và đây là cách để tạo ảnh hưởng lên công ty khởi nghiệp.) Bằng cách đối mặt với nhiều rủi ro hơn ngay từ đầu, bạn có thể giảm thiểu được các rủi ro về sau.

Lưu ý rằng, sự khác biệt giữa ươm tạo trong doanh nghiệp và đầu tư vào một công ty bên ngoài rất rõ ràng. Sự khác biệt lớn nhất là đội ngũ ươm tạo được trả lương và tận dụng được các nguồn lực của công ty như không gian làm việc, cơ sở hạ tầng và dịch vụ tại chỗ. Ngoài ra, doanh nghiệp cũng có thể được chia sẻ tỷ lệ quyền sở hữu lớn hơn.

Các đơn vị xuất bản thuộc sở hữu của News Corp đã đi theo lộ trình này kể từ tháng 6 năm 2013, khi công ty này tách ra khỏi đơn vị doanh giải trí sinh lợi của mình (hiện nay là 21st Century Fox). Gã khổng lồ trong ngành công nghiệp xuất bản sở hữu các tạp chí Wall Street Journal và Times of London cũng dành ra 20 triệu đô-la để ươm tạo sản phẩm mới từ đầu (con số mục tiêu là 64). Tập đoàn này đã thuê những người có kinh nghiệm trong lĩnh vực khởi nghiệp và phát triển sản phẩm, đào tạo họ về những phương pháp khởi nghiệp tinh gọn và ký hợp đồng với các công ty phần mềm độc lập để khởi chạy dự án. Vẫn cần phải xem xét liệu nỗ lực đổi mới có thể tạo ra những sản phẩm hấp dẫn vượt qua các hoạt động mang tính di sản của công ty và có thể làm thay đổi diện mạo ngành công nghiệp đó không, nhưng nó đã có một khởi

đầu tốt đẹp.

Lợi ích

Việc ươm tạo trong doanh nghiệp đem lại nhiều lợi ích cho những nỗ lực đổi mới của công ty bạn dựa trên một nền tảng vững chắc. Trong số ba chiến lược, đây là chiến lược có hiệu quả vốn cao nhất. So với việc mua lại và đầu tư thì số tiền bạn phải bỏ ra là ít nhất. Chi phí chủ yếu là tiền lương (được giảm đáng kể). Khi một dự án có sức hút, nó sẽ tạo ra doanh thu để tự phát triển.

Hơn nữa, chiến lược này cũng thúc đẩy các tài năng kinh doanh tiềm ẩn trong danh sách nhân viên hiện tại, từ đó giúp tăng tỷ lệ doanh thu trên mỗi nhân viên. Đồng thời, chiến lược này cũng tạo ra động lực giúp giữ chân những người có ý định rời bỏ công ty để mở công ty riêng, khiến họ ở lại và phát triển ý tưởng của mình với những rủi ro tài chính thấp hơn. Ươm tạo trong doanh nghiệp cũng mang lại cho những người lo ngại rủi ro, những người thấy thoả mãn với việc làm công ăn lương hơn là tự mình thực hiện kinh doanh một cơ hội để phát triển sản phẩm mới và các cơ hội tưởng chừng họ sẽ không bao giờ có. Nói tóm lại, chiến lược này mang lại cho nhân viên một động lực mạnh mẽ thôi thúc họ suy nghĩ và làm việc theo tư duy doanh nhân đại diện cho cả công ty. Đồng thời, chiến lược này cũng cung cấp cho những nhân tài một môi trường làm việc giúp họ phát huy tối đa hiệu suất. Họ có thể nỗ lực phát triển các công ty khởi nghiệp để tạo ra lợi nhuận cho doanh nghiệp mà không phải là những kẻ ăn bám doanh nghiệp. Họ có thể làm những gì thuộc về thế mạnh của mình như tạo ra và khởi chạy các sản phẩm mới với rủi ro tài chính thấp hơn so với trường hợp họ chấp nhận tham gia vào thế giới khởi nghiệp.

Tạo ra các sản phẩm đổi mới từ con số không sẽ mang lại lợi ích cho toàn bộ doanh nghiệp bằng cách khiến mọi nhân viên đều cảm nhận được tinh thần đổi mới. Nó mang đến cảm giác tự hào và niềm đam mê mà hoạt động kinh doanh thường lệ không thể mang lại. Phát triển các dự án có triển vọng là động lực to lớn giúp tăng cường hiệu quả tinh thần trên toàn công ty.

Hỗ trợ tài chính cho các công ty khởi nghiệp TRONG DOANH NGHIỆP

Rất khó có thể đưa ra một con số hợp lý cho công ty khởi nghiệp giai đoạn hạt giống, vì vậy việc xem xét cách làm của các tổ chức khác là rất hữu ích. Techstars đề nghị khoảng 20.000 đô-la để đổi lại 6% quyền sở hữu trong các công ty mà tổ chức này ươm tạo.

Con số này ước tính có giá trị 333.000 đô-la mỗi công ty và có thể được xem như một mức sàn hợp lý. Do đó, nếu đề nghị của bạn thấp hơn con số này thì các nhóm của bạn sẽ có lý do chính đáng để đến với Techstars. Chúng tôi đề xuất một mức định giá ngẫu nhiên và tối thiểu là 500.000 đô-la cho mỗi công ty khởi nghiệp – tuy rằng bạn cấp nhiều vốn hơn, nhưng bạn sẽ thu hút được nhiều doanh nhân nghiêm túc hơn.

Nếu công ty đổi mới tài trợ 49% vốn cho một công ty khởi nghiệp trong doanh nghiệp có giá trị 500.000 đô-la thì nhóm khởi nghiệp sẽ có được 240.000 đô-la cho chặng đường khởi đầu. Nếu chia cho ba nhà sáng lập theo mức lương hằng năm, số vốn ban đầu này sẽ kéo dài một năm. Nhà sáng lập tiết kiệm có thể kéo dài thêm thời gian sử dụng vốn. Trong thời gian đó, nhóm đổi mới liên tục thực hiện thử nghiệm để phát triển các tính năng sản phẩm đồng thời nâng cao khả năng thu hút và giữ chân một số lượng khách hàng quyết định. Tuy nhiên, đến một thời điểm nhất định thì số tiền này sẽ hết. Nếu tại thời điểm đó giá trị của công ty khởi nghiệp đang tăng lên thì nhóm này có thể bán thêm cổ phần cho doanh nghiệp và tiếp tục hoạt động. Ngoài ra, doanh nghiệp và/hoặc nhóm đổi mới có thể bán một phần cho các nhà đầu tư bên ngoài để giữ công ty khởi nghiệp hoạt động. Nếu công ty khởi nghiệp đã đạt được sản phẩm phù hợp với thị trường nhưng doanh nghiệp lại bỏ qua thì nhóm khởi nghiệp có thể tách ra thành một công ty độc lập và rời công ty đổi mới.

Nếu không, công ty khởi nghiệp vẫn vận hành theo lộ trình. Chương trình ươm tạo kết thúc và nhóm đổi mới chuyển sang dự án khác. Những người nản chí có thể rời công ty đổi mới và chuyển vào vị trí khác trong doanh nghiệp. Những người ở lại sẽ là các nhà đổi mới thông minh hơn vì có thêm nhiều kinh nghiệm.

Phương pháp ươm tạo

Chìa khóa cho việc ươm tạo hiệu quả là nắm được các phương pháp khởi nghiệp tinh gọn một cách toàn diện. Phương pháp này chúng tôi giới thiệu rất cụ thể ở Chương 6 về Quy trình doanh nghiệp tinh gọn, trong đó trình bày một quy trình kỷ luật để đánh giá tiến độ của các ý tưởng mới từ khái niệm đến khi tạo ra sản phẩm phù hợp với thị trường. Trước đây, khi việc phát triển sản phẩm mới và đưa ra thị trường từng là một đề xuất ngẫu nhiên thì các kỹ thuật như phát triển khách hàng, sản phẩm khả thi tối thiểu và đánh giá đổi mới cho phép xác nhận các ý tưởng mới và phát triển chúng thành các sản phẩm sẽ có một số lượng lớn

khách hàng bỏ tiền mua.

Bạn sẽ muốn sử dụng nhiều nhóm đổi mới trong phạm vi cho phép của ngân sách, mỗi nhóm đều tập trung vào một dự án phù hợp với luận điểm đổi mới của bạn. (Xem Chương 12 về Dòng chảy đổi mới để hiểu thêm về mối tương quan giữa việc xây dựng ngân sách và quy mô nhóm.) Tốc độ là yếu tố tối quan trọng, do vậy ít nhất là ở giai đoạn đầu, bạn không nên thực hiện những ý tưởng mà không đưa ra được sản phẩm khả thi tối thiểu trong vòng ba tháng.

Ngoài ra, cũng nên cân nhắc việc đưa một doanh nhân vào chương trình làm việc lưu trú. Đây là một cách để tuyển dụng những người có tài năng, nếu không họ sẽ không cân nhắc việc tham gia vào doanh nghiệp. Đồng thời, đây cũng là cách giúp bạn mở rộng mạng lưới bằng cách kết nối công ty đổi mới với cộng đồng khởi nghiệp rộng lớn hơn. Doanh nhân làm việc lưu trú không được công ty đổi mới tuyển dụng chính thức. Thay vào đó, họ đến làm việc theo chương trình lưu trú khoảng sáu tháng hoặc một năm, và có thể lựa chọn gia hạn thời gian làm việc – đủ để theo đuổi một dự án có lợi cho cả hai bên. Giống như các thành viên trong nhóm đổi mới, doanh nhân lưu trú đóng vai trò quan trọng đối với sự phát triển của công ty khởi nghiệp dưới sự dẫn dắt của họ.

Đừng ngại việc phải chấm dứt các dự án không cho thấy triển vọng tức thời. Các nhóm đổi mới liên tục chuyển hướng cho đến khi một dự án bắt đầu có đà phát triển, tuy nhiên, sau hàng loạt chuyển hướng, một số ý tưởng lại cho thấy chúng không đáng để theo đuổi nữa. Việc khai tử những ý tưởng này là một kết quả tốt, giúp tránh lãng phí thời gian và nguồn lực vào các ý tưởng mà bạn đã kiểm tra kỹ lưỡng và rồi kết luận là không đáng để nỗ lực.

Tạo ra các ý tưởng

Những dự án kinh doanh hiệu quả thường dựa trên các ý tưởng lớn. Tuy nhiên, các đơn vị ươm tạo không bắt đầu từ những ý tưởng lớn mà lại bắt đầu từ các ý tưởng bình thường, chưa được chứng minh và sau đó sử dụng phương pháp khởi nghiệp tinh gọn để phát triển chúng thành những ý tưởng có thể duy trì một dự án kinh doanh. Vì vậy, cần phải có một nguồn cung cấp nguyên liệu thô ổn định để phát triển dự án.

Những ý tưởng này đến từ đâu? Một phần câu trả lời nằm ở mạng lưới rộng lớn các đơn vị tăng tốc khởi nghiệp, đơn vị cấp vốn và

doanh nhân mà chương trình ươm tạo đã nuôi dưỡng theo thời gian. Đây là môi trường giúp các giám đốc điều hành có được thông tin về những phát triển trong cộng đồng khởi nghiệp để thúc đẩy tư duy sáng tạo. Theo thời gian, các giám đốc sẽ chuyển hướng tới những ý tưởng có tiềm năng đột phá.

Ngoài ra, những ý tưởng tuyệt vời thường được sinh ra từ cảm hứng. Một trải nghiệm cá nhân có thể thu hút sự chú ý đến một vấn đề cần giải quyết. Các cuộc trò chuyện với bạn bè và người quen có thể tiết lộ những nhu cầu chưa từng thấy. Một bài báo có thể làm nảy sinh suy nghĩ về cách mọi thứ có thể hoạt động khác đi. Mỗi cá nhân tham gia vào công ty đổi mới luôn cần phải tìm kiếm các ý tưởng mới. Để có được thật nhiều ý tưởng, các đơn vị ươm tạo cần phải có một chính sách mở cho bất cứ ai muốn đưa ra đề xuất. Các nhân viên của toàn bộ doanh nghiệp cần phải được tự do giới thiệu về giả thiết của mình bất cứ lúc nào. Nếu giả thiết đó được chấp nhận, họ có thể chuyển sang đơn vị ươm tạo để phát triển ý tưởng của mình.

Một số công ty khuyến khích nhân viên đưa ra các ý tưởng mới bằng việc cho phép sử dụng khoảng 20% thời gian. Tuy nhiên, chúng tôi tin rằng cánh cửa dẫn tới đơn vị ươm tạo của doanh nghiệp cùng với lời hứa chia sẻ lợi nhuận tăng cao sẽ mang lại động lực lớn hơn rất nhiều đối với nhân viên. Ví dụ, Google đã rất nổi tiếng trong việc khuyến khích nhân viên dành 1/5 thời gian làm việc của mình để theo đuổi các ý tưởng cá nhân. Một số trong các dự án này đã trở thành các sản phẩm thực và đạt được những thành công phi thường, xứng đáng để nhận được một khoản cổ phần của công ty. Có thể lấy Gmail làm ví dụ. Kỹ sư Paul Buchheit đã khởi sự ý tưởng từ đầu những năm 2000 trong một dự án sử dụng 20% thời gian, phát triển ý tưởng đó thành một sản phẩm chủ lực và giới thiệu phiên bản beta vào năm 2004, sau đó đã nhận được Giải thưởng cho nhà sáng lập vào cuối năm 2007. Tuy nhiên, điều gì sẽ xảy ra nếu như Buchheit đã có thể đem ý tưởng Gmail đến một đơn vị ươm tạo với những kiến thức mà ông có thể chia sẻ triển vọng phát triển? Phải thừa nhận đây là một sự đầu cơ liều lĩnh, nhưng chúng tôi nghĩ có lẽ như vậy Paul sẽ có động lực hơn nữa để phát triển sản phẩm, và Gmail sẽ được đưa ra thị trường sớm hơn nhiều năm.

Bạn cũng có thể khuyến khích các ý tưởng mới bằng cách chạy một chương trình tạo cảm hứng. Những công cụ hiệu quả nhất trong lĩnh vực này đó là các cuộc hội thảo của Lean Startup Machine và những cuộc thi hackathon[24]. Các sự kiện này có thể đem lại rất nhiều điều thú vị cho những người tham gia. Đối với

những vườn ươm, các sự kiện này giúp tạo ra nguyên liệu thô và thu hút những tài năng doanh nhân.

Một hội thảo của Lean Startup Machine là một bài tập nhóm chuyên sâu tập trung vào việc khám phá ra những nhu cầu chưa được đáp ứng của khách hàng và xác nhận một giải pháp. Nó đưa ra những kiến thức đào tạo chuyên sâu về các thử nghiệm theo phương pháp khởi nghiệp tinh gọn, và đây cũng là cách thức tuyệt vời để có được nhiều ý tưởng.

Cuộc thi hackathon là một chương trình tương tự tập trung vào xây dựng sản phẩm mới trong quá trình diễn ra sự kiện này. Cuộc thi là cơ hội rất tốt cho việc phát triển các kỹ năng về kỹ thuật, tăng cường sự gắn kết trong nhóm, và thường tạo ra sản phẩm khả thi. Nhờ hai công cụ này, bạn có thể nhanh chóng tạo ra số lượng lớn ý tưởng, thu được những bằng chứng chắc chắn về cách thị trường chào đón sản phẩm, và tạo ra sản phẩm khả thi. Trên thực tế, bộ phận CNTT của công ty thường sử dụng hackathon để phát triển những sản phẩm phần mềm sử dụng trong nội bộ công ty.

Bạn có thể tổ chức các hội thảo Lean Startup Machine và hackathon hằng quý để nhân viên tạo lập được thói quen tư duy về những ý tưởng mới. Các sự kiện này sẽ thu hút nhân viên từ những phòng ban khác, tạo ra sự quan tâm vào công ty đổi mới và thu hút những người có tham vọng và đặc điểm tính cách phù hợp để lập thành đội ngũ sáng tạo giỏi. Bạn cũng có thể mời các doanh nhân độc lập, kỹ sư, nhà marketing, nhà thiết kế, và những bên quan tâm khác tham gia vào cộng đồng của bạn. Bằng cách đó, các hoạt động tạo ra ý tưởng của bạn sẽ đồng thời xây dựng mạng lưới cho bạn.

Tổ chức một hội thảo Lean Startup Machine

Hội thảo Lean Startup Machine (LSM) thường diễn ra trong hai ngày. Mục tiêu là xác nhận hoặc bác bỏ các giả thiết trong khoảng thời gian ngắn nhất có thể. Nhóm chiến thắng không phải là nhóm có sản phẩm thú vị hay ấn tượng nhất mà là nhóm đã học hỏi tốt nhất về điều mà khách hàng muốn và cách để đưa sản phẩm đó tới khách hàng.

Những yêu cầu cơ bản của sự kiện LSM bao gồm một địa điểm, đồ ăn (pizza và sô-đa là hợp lý bởi mọi người có thể ăn uống mà không làm gián đoạn công việc) và khả năng tiếp cận với khách hàng. Yêu cầu cuối cùng này có vai trò đặc biệt quan trọng. Những

người tham gia cần có khả năng tìm kiếm những khách hàng thực tế, bằng cách thu hút sự chú ý trên đường phố, gửi e-mail, đăng bài trên Facebook hay gọi điện thoại. Bạn cũng cần một nhà lãnh đạo và các cố vấn quen thuộc với mô hình đó. Sau khi bạn tổ chức một vài sự kiện này, những người đã từng tham gia trước đây có thể đóng vai trò lãnh đạo và cố vấn. Ngoài việc giúp nhóm tham gia tập trung nỗ lực hết sức, những người cố vấn có thể hướng dẫn các kỹ năng cơ bản của khởi nghiệp tinh gọn như: cách tìm kiếm khách hàng, cách phỏng vấn họ, cách xây dựng một sản phẩm khả thi tối thiểu, cách bán một sản phẩm khi nó chưa sẵn có. Tất cả những gì cần làm là tập hợp tất cả mọi người lại với nhau, nêu rõ những quy tắc, và giúp giải phóng sự sáng tạo và tài năng của các nhóm.

Các nhóm LSM hình thành dựa trên một ý tưởng về một sản phẩm hay dịch vụ có thể bán được. Bảng Javelin có thể hướng dẫn họ về quy trình này (xem Chương 6). Họ sẽ tiến hành hàng loạt các thử nghiệm và sau mỗi thử nghiệm sẽ đưa ra quyết định chuyển hướng hay duy trì. Mục đích là để tạo ra sản phẩm khả thi tối thiểu mà khách hàng bỏ tiền ra để mua (hoặc khách hàng cam kết sẽ mua) trước khi hết thời hạn.

Khi kết thúc hai ngày, các nhóm tham gia sẽ thuyết trình kết quả và mô tả những gì đã học hỏi được. Sau đó, ban tổ chức và cố vấn sẽ chọn ra nhóm chiến thắng dựa trên cơ sở nhóm nào đã đạt được những kiến thức học hỏi tốt nhất. Giải thưởng có thể là bất cứ gì – một bữa ăn trưa cùng với CEO là một động lực tốt. Việc quảng bá rộng khắp công ty về nhóm chiến thắng cũng là một ý tưởng hay để tạo sự chú ý và tăng cường tinh thần cạnh tranh lành mạnh.

Cách tổ chức một cuộc thi Hackathon

Cũng giống như LSM, một cuộc thi hackathon diễn ra trong vòng hai ngày, thậm chí một số mô hình chỉ diễn ra trong một ngày. Các yêu cầu cũng tương tự như: địa điểm, đồ ăn, các cố vấn, lãnh đạo và giải thưởng. Người tham gia sẽ lập thành các nhóm dựa trên các ý tưởng – bất cứ ý tưởng nào; các dự án có thể phát triển từ những ý tưởng sản phẩm nghiêm túc tới các hệ thống dây chuyền phản ứng Rube Goldberg phức tạp – và sau đó cùng làm việc để biến các ý tưởng thành những sản phẩm chức năng nhanh nhất có thể. Khi kết thúc thời gian, các nhóm sẽ giới thiệu sản phẩm của mình. Sau đó, ban tổ chức và các cố vấn sẽ lựa chọn nhóm thắng cuộc dựa trên những biểu hiện tốt nhất.

Cảm hứng trong thực tế

TLC tạo ra phần mềm cho các thư viện, gồm cả các thư viện công cộng và thư viện học thuật trên toàn thế giới. (TLC là viết tắt của "The Library Company"). TLC được thành lập năm 1974, đặt trụ sở ở Linwood, phía tây Virginia và có các văn phòng ở Denver, New York và Singapore. Với quy mô 300 nhân viên, TLC vẫn chưa đủ tiêu chuẩn là một doanh nghiệp lớn. Tuy nhiên, TLC là một công ty trưởng thành với thị phần đáng kể trong thị trường có giao kèo. Hơn nữa, TLC đang sử dụng các kỹ thuật ươm tạo doanh nghiệp tinh gọn để tạo ra các sản phẩm mới và phát hiện các thị trường mới.

Các sản phẩm chủ lực của TLC là những đổi mới tiến bộ trong lĩnh vực thư viện, nhưng phương thức phát triển sản phẩm của công ty này lại chưa bao giờ tập trung vào đổi mới. Tuy nhiên, có 40 nhân viên của TLC đã tham gia vào hội thảo Lean Startup Machine đầu năm 2012. Trong vòng sáu tháng, công ty này đã tự tổ chức các hội thảo và cuộc thi hackathon của chính mình. Qua các sự kiện này, ba dự án được chọn để tiếp tục phát triển và công ty đã thành lập một phòng thí nghiệm đổi mới tại văn phòng ở New York. Trong số các dự án này, eBibliofile đã tạo ra hoạt động đáng kinh ngạc ngay trong tháng đầu tiên. Hai khách hàng đã ký kết theo kế hoạch hằng năm và ngay lập tức đem lại 1 triệu đô-la cho công ty.

Phòng thí nghiệm của TLC đã bắt đầu với luận điểm rất rộng, gần như một chủ đề: phần mềm cho các thiết bị di động, tập trung vào iPad. Bất cứ nhân viên nào muốn tham gia đều được chào đón. Công ty đã mời nhân viên đưa ra các ý tưởng và cho họ một tuần không phải làm công việc thường lệ để phát triển những ý tưởng có tiềm năng nhất.

Ngoài ra, với bất cứ dự án nào được đề cập trên trang tin tức TechCrunch thì ngay lập tức những thành viên trong đội phát triển dự án đó sẽ nhận được thêm quyền sở hữu như một phần thưởng khuyến khích. "Phần thưởng khuyến khích cho việc thu hút được sự chú ý của cộng đồng" này không chỉ động viên đội ngũ đổi mới mà cả những nhân viên khác trong công ty. TLC là một công ty già nua đang hấp hối, và việc được đề cập trên một trang công nghệ uy tín hàng đầu sẽ tiếp năng lượng cho toàn thể công ty và khiến đa số công chúng sẽ nhìn nhận công ty với suy nghĩ khác, mới mẻ và đổi mới hơn.

Kinh nghiệm của TLC cho thấy rằng một công ty "già" có ít hoặc

không có kinh nghiệm đổi mới sẽ vẫn có thể tạo ra những lĩnh vực kinh doanh mới có giá trị từ con số không nếu có các cơ cấu, động lực và hành động phù hợp. Nhiệm vụ biến cảm hứng thành sản phẩm kiếm được tiền không phải là chuyện dễ dàng nhưng nó hoàn toàn có thể đạt được trong bối cảnh doanh nghiệp tinh gọn.

Trường hợp: News Corp, Nick Bell, Phó Giám đốc cấp cao về Sản phẩm kỹ thuật số

Đối với các công ty xuất bản tin tức hàng đầu thị trường tại Anh Quốc, Mỹ và Australia, thì News Corp – tách ra khỏi 21st Century Fox vào tháng 6 năm 2013 – là một trong những đối thủ nặng ký về truyền thông. Nhờ có Nick Bell, News Corp không chỉ sở hữu những tài sản có lịch sử hàng thế kỷ như tạp chí Times of London mà còn sản xuất ra các sản phẩm mới với tốc độ phi thường. Đặt trụ sở tại Manhattan, Bell cùng với đội ngũ đổi mới của ông gồm sáu người mở rộng vũ trụ News Corp và hơn thế nữa, đưa ra các sản phẩm mới vươn xa ra tận Đông Nam Á. Bell đã trao đổi với chúng tôi về cách đội của ông ươm tạo ra những đổi mới tăng trưởng cao và có tính đột phá.

Ông đã đến với vị trí hiện tại của mình như thế nào?

Tôi có một lộ trình khác thường trong thế giới doanh nghiệp. Tôi đã xây dựng trang web teenfront.com ngay tại phòng ngủ của mình vào năm 1998. Khi đó tôi mới 14 tuổi, và năm 16 tuổi tôi đã bán nó vào thời điểm đỉnh cao của cuộc bùng nổ công nghệ dot-com. Tôi tiếp tục xây dựng và phát triển các hoạt động kinh doanh khác trong khoảng 10 năm tiếp theo trước khi gia nhập News International, một chi nhánh của News Corp tại Anh. Tại đây, tôi điều hành mảng kỹ thuật số trong khoảng hai năm rưỡi trước khi được đề nghị chuyển tới trụ sở chính, và sau đó, tôi đã chuyển tới trụ sở chính vào tháng 5 năm 2013.

Phương pháp tiếp cận đổi mới của cá nhân ông là gì?

Trước tiên là cần phải hiểu về đột phá. Trong những ngày đầu khi lần đầu tiên tạo ra một trang web, tôi đã cho rằng điều gì cũng có thể xảy ra bởi lúc đó tôi đã không có ý niệm gì về những điều không thể. Khi bắt đầu tham gia News International, tôi đã đặt ra câu hỏi: Tại sao chúng ta lại làm theo cách đó? Điều quan trọng là phải có được những người có tầm nhìn mới, đưa họ vào làm việc chung với những người có kinh nghiệm dày dặn và làm hài hòa mối quan hệ căng thẳng cố hữu giữa những người này.

Thứ hai là phải có trọng tâm rõ ràng hướng tới khách hàng ngay từ đầu. Bạn cần phải tự hỏi: Họ sẽ sử dụng sản phẩm như thế nào? Sản phẩm phù hợp với kế hoạch của họ như thế nào? Nó thay đổi cuộc sống thường ngày của họ như thế nào? Bạn cần xác định rõ ai có thể giúp bạn trả lời những câu hỏi này. Các công ty lớn chịu trách nhiệm xây dựng sản phẩm và kỳ vọng sẽ có khách hàng, đặc biệt là trong một công ty như News Corp, nơi chúng tôi tiếp cận với hàng trăm triệu người mỗi ngày. Do đó, rất dễ dàng để có thể đạt được một tầm vóc và quy mô nhất định, nhưng nó không có nghĩa là tầm vóc và quy mô đó có tính dài hạn hay tính gắn bó. Điều quan trọng là phải đưa sản phẩm tới tay mọi người thật sớm và nhận phản hồi của họ càng sớm càng tốt.

Mọi người cho rằng các doanh nghiệp không giỏi trong việc ươm tạo. Điều đó là tại sao?

Tôi luôn nói rằng News Corp có 5 tài sản chính là tầm vóc và quy mô để xử lý công việc với hàng trăm triệu khách hàng mỗi ngày, chất lượng nội dung tốt nhất trên thế giới, 30.000 con người tài năng của chúng tôi, một cơ sở dữ liệu lớn và rất nhiều tiền. Tuy nhiên, những tài sản này cũng chính là các thách thức lớn nhất đối với chúng tôi. Tầm vóc và quy mô khiến chúng tôi lo ngại rủi ro rằng đưa ra các sản phẩm mới có thể hủy hoại thương hiệu của chúng tôi. Việc có rất nhiều nội dung nghĩa là chúng tôi có thể gia nhập vào nhiều lĩnh vực khác nhau, nhưng đôi khi việc quyết định lựa chọn lĩnh vực nào cũng hết sức khó khăn. Việc có 30.000 nhân viên có thể khiến chúng tôi tiến lên chậm chạp vì cần phải thay đổi tư duy của rất nhiều người. Chúng tôi có quá nhiều dữ liệu, điều này có thể khiến chúng tôi tốn quá nhiều thời gian để phân tích toàn bộ chúng. Và cuối cùng, nếu không cẩn thận với tiền bạc thì chúng tôi sẽ chi tiêu quá nhiều.

Làm thế nào ông giúp những tài sản này không trở thành những điểm yếu?

Chúng tôi đã thực hiện một số bước quan trọng để tránh rơi vào các cạm bẫy tôi vừa nêu trên. Thực sự thì chúng tôi rất may mắn trong News Corp, bởi trụ sở kinh doanh nhỏ và linh hoạt. Chỉ có khoảng 20-30 người tham gia vào các nhóm chiến lược, sáng tạo và công nghệ. Vì vậy, việc ra quyết định khá dễ dàng và những quyết định thay đổi văn hóa công ty cũng dễ dàng. Chúng tôi làm việc với nhau rất chặt chẽ và hoàn toàn hiểu nhau. Chúng tôi cũng rất cẩn trọng khi đưa thêm ai đó vào các dự án. Chúng tôi có một nhóm nòng cốt gồm những người đến từ các đơn vị khởi nghiệp và tôi đang ghép họ với những người đã làm việc lâu năm trong

công ty để tạo ra sự cọ xát và đa dạng một cách tự nhiên. Cho đến nay, phương pháp này vẫn khá hiệu quả.

Ông có thể cho chúng tôi biết về phạm vi của các dự án ươm tạo của ông không?

Trước tiên, chúng tôi đã tái thiết mục tiêu cho các nội dung. Nếu bạn nhìn vào Internet, nội dung chính là phần đắt giá nhất. Chúng tôi có một lượng khổng lồ các nội dung khác nhau, vì vậy, một trong những cơ hội lớn là tạo ra những câu chuyện dài cho nội dung đó. Chúng tôi có nhiều nội dung thường xuyên – các công thức nấu ăn, hướng dẫn, đánh giá sản phẩm, đánh giá phim, đánh giá âm nhạc – nhưng chúng tôi không khai thác chúng hiệu quả tại thời điểm hiện tại. Thứ hai là thu hút các độc giả trẻ. Các tờ báo có xu hướng nghiêng về phần nhân khẩu học già hơn. Độ tuổi trung bình của các độc giả của chúng tôi là khoảng trên 50, vì vậy, chúng tôi đang tìm cách hướng tới những độc giả trẻ.

Có sự khác biệt giữa ươm tạo đổi mới làm tăng lợi nhuận và đổi mới đột phá không?

Chúng tôi đang cố gắng kết hợp cả hai. Chúng tôi dự định thực hiện các biện pháp đem lại nhiều lợi nhuận cho những dự án kinh doanh hiện tại và thực hiện triệt để và đột phá khi khởi chạy dự án kinh doanh mới. Nhưng ngay cả với những dự án kinh doanh mới vẫn luôn có một lộ trình song song về lợi nhuận tài chính và lợi ích về kiến thức. Thành công về thương mại là quan trọng nhưng chúng tôi cũng muốn áp dụng những gì học hỏi được vào các dự án kinh doanh hiện tại.

Ông tạo ra các ý tưởng để ươm tạo như thế nào? Ông nghiên cứu chúng ra sao?

Chúng tôi đang thử nghiệm để tìm ra cách tốt nhất. Hiện tại, bất cứ ai trong các dự án cũng có thể nảy sinh ra một ý tưởng. Chúng tôi tổ chức các hội thảo khám phá ý tưởng quanh các chủ đề hoặc phân khúc khách hàng khác nhau. Ví dụ, nếu chủ đề là về thực phẩm, chúng tôi sẽ tập hợp các chuyên gia về thực phẩm từ London, Australia và New York để thành lập các nhóm đổi mới, phát hiện một vài ý tưởng và xây dựng những ý tưởng đó đến một mức độ có thể thử nghiệm trên thị trường. Sau đó, chúng tôi sẽ quyết định có tiếp tục đầu tư hay không.

Các ý tưởng phát triển như thế nào từ đó?

Sẽ có những cách khác nhau để phát triển các ý tưởng. Nếu chúng

tôi thấy vẫn còn có nhiều việc phải làm, chúng tôi sẽ tiến hành nghiên cứu. Nếu chúng tôi thấy đó có thể là một dự án kinh doanh tiềm năng, chúng tôi sẽ giao cho một người vận hành dự án đó toàn thời gian cho tới khi có thể xác thực hoặc phủ nhận ý tưởng đó. Nếu ý tưởng đó là cơ hội tốt cho một đơn vị kinh doanh hiện tại, chúng tôi sẽ trao đổi với đơn vị kinh doanh đó về cách áp dụng ý tưởng đó vào sản phẩm hoặc các tính năng hiện tại. Chúng tôi có thể cho rằng ý tưởng đó có tiềm năng thay đổi chiến lược. Sàn giao dịch quảng cáo toàn cầu của chúng tôi đã ra đời từ một hội thảo quảng cáo. Hoặc ý tưởng đó có thể dẫn tới việc sáp nhập. Trong hội thảo, chúng tôi sẽ tìm ra các đối thủ cạnh tranh và những công ty có thể sẽ nổi lên, giúp thúc đẩy đàm phán sớm về việc thẩm định các công ty này.

Có bao nhiêu dự án đang hoạt động tại một thời điểm bất kỳ?

Có thể là bốn hoặc năm nhưng còn phụ thuộc vào quy mô. Một số dự án chúng tôi thực hiện đã được tiếp nhận hoặc áp dụng vào các bộ phận kinh doanh hiện tại. Khi đó, chúng tôi vẫn có thể tham gia và đảm bảo chúng đi đúng lộ trình.

Ông đầu tư cho các dự án ươm tạo như thế nào? Khoản vốn phân bổ ban đầu có được sử dụng để xây dựng lộ trình không?

Chúng tôi có một ngân quỹ trung tâm và chúng tôi đã không tiết lộ số tiền, nhưng đó là một khoản ngân sách đáng kể. Chúng tôi không yêu cầu các đơn vị kinh doanh hiện tại tài trợ vốn cho những ý tưởng nằm ngoài báo cáo kết quả kinh doanh của họ cho tới khi chúng tôi xác thực được ý tưởng đó. Chi phí thì chắc chắn là có nhưng không có chứng từ hay một con số áp đặt. Ngược lại, chúng tôi rất cẩn trọng bằng cách áp dụng một quy trình quản lý nghiêm ngặt, vì vậy, chúng tôi sẽ không tung tiền để kiếm rắc rối. Để được đầu tư nhiều hơn, bạn cần đạt được những tiêu chí thành công nhất định. Điều đó tạo ra một đường hướng thực tế về việc tiếp tục duy trì hay chuyển hướng cho đến khi chúng tôi đáp ứng được các tiêu chí thành công đó, chứ không phải đầu tư nhiều hơn vào một dự án không cho thấy hiệu quả.

Lộ trình và ngân sách trung bình để ươm tạo một dự án là bao nhiêu?

Có sự chênh lệch rất lớn. Một trong những điều quan trọng chúng tôi đang cố thực hiện đó là thất bại thật nhanh. Nhiều lần chúng tôi đã tiến hành khảo sát và cảm thấy chúng tôi có các cơ sở được bảo vệ, hoặc đã quá sớm hoặc quá muộn, hoặc thị trường quá nhỏ

hoặc không phù hợp với chúng tôi. Trong những trường hợp đó, chúng tôi quyết định không theo đuổi ý tưởng sau hai tuần. Đối với đầu tư, một số ý tưởng được thực hiện trong nội bộ mà không phải chi bất kỳ khoản tiền nào ngoài đội ngũ nòng cốt. Năm người chúng tôi gặp nhau và đưa ra một số ý tưởng. Sau đó, bên cạnh công việc hằng ngày, chúng tôi nói chuyện với khách hàng và tạo ra một sản phẩm mẫu. Sau đó có thể mất bốn hoặc năm tuần để chúng tôi có phản hồi về sản phẩm mẫu.

Phương pháp khởi nghiệp tinh gọn đóng vai trò gì?

Chúng tôi không theo đuổi phương pháp này một cách cuồng tín, nhưng chúng tôi thực hiện theo các nguyên tắc cơ bản về tiếp cận thị trường một cách nhanh chóng, thử nghiệm và xác thực một ý tưởng trước khi tiêu tốn quá nhiều tiền. Phương pháp khởi nghiệp tinh gọn phù hợp cho đội ngũ đổi mới của chúng tôi, nhưng các đơn vị kinh doanh hiện tại của chúng tôi lại thấy việc thực hiện phức tạp hơn. Đặc biệt họ phải đấu tranh với vấn đề thương hiệu. Thương hiệu News Corp có thể giúp tạo ra một sản phẩm mới thành công, bởi chúng tôi có uy tín và cơ sở người dùng, nhưng chúng tôi thường quan ngại việc đưa sản phẩm ra thị trường khi chúng tôi không khởi chạy sản phẩm đó hoặc sản phẩm đó làm ảnh hưởng đến danh tiếng của chúng tôi. Chính vì vậy, chúng tôi đã tạo ra một số công cụ hoặc hệ thống thử nghiệm. Ở Anh, chúng tôi khởi chạy Tea cùng với Times, một sự kiện hằng tuần nơi chúng tôi mời những khách hàng hiện tại và thử những ý tưởng và sản phẩm mẫu. Bởi chúng tôi làm những điều này thường xuyên, nên chúng tôi không ngại thử nghiệm một bản phác thảo trên giấy, thay vì phải chờ đợi cho đến khi chúng tôi đã xây dựng một thứ gì đó tinh tế và hoàn thiện hơn.

Tỷ lệ dự án tiến tới giai đoạn sản phẩm mẫu là bao nhiêu? Tới giai đoạn sản phẩm là bao nhiêu?

Tất cả các dự án đều đi tới giai đoạn sản phẩm mẫu. 60-70% sẽ tiến tới giai đoạn xa hơn để được tiếp nhận. Nếu đó là nghiên cứu và học hỏi thì sẽ được lưu hành tới đơn vị kinh doanh lớn hơn và có tác động tới các sản phẩm hoặc tính năng trong tương lai. Nếu đó là một tính năng thì nó sẽ được đưa vào một sản phẩm trong tương lai. 10% đi tới giai đoạn sản phẩm.

Có dự án nào thất bại trước khi có được sản phẩm mẫu không?

Trong quá trình khảo sát giai đoạn đầu, rất nhiều ý tưởng đã phải chuyển hướng, nhưng thông thường kết quả cuối cùng vẫn tạo ra

một sản phẩm mẫu đại diện cho những ý tưởng tốt nhất. Chúng tôi kết hợp những người bên ngoài và bên trong nhóm đổi mới với nhau, và tôi nghĩ đây là cách hiệu quả để đưa con người vào toàn bộ chu kỳ. Chúng tôi không chỉ xác thực các ý tưởng mà còn cố gắng tạo ra một môi trường mà mọi người có thể tham gia vào các đơn vị kinh doanh hiện tại của chúng tôi.

Tiêu chí thành công của ông là gì?

Từ những đợt khảo sát giai đoạn đầu, thường có một số hình thức xác thực các ý tưởng từ khách hàng, cho dù đó chỉ là các dấu hiệu để chúng tôi tiếp tục thực hiện, những đăng ký, hoặc thậm chí là tiền mặt. Điều quan trọng là sớm đưa ra các tiêu chí rõ ràng để chúng ta không bị rơi vào tình huống mà một dự án được tiếp tục bởi mọi người nói rằng: "Nó không hiệu quả lắm, nhưng nó vẫn ổn." Điều đó cũng đem lại những nguyên tắc để thừa nhận sự thất bại. Chúng tôi không nhất thiết phải khai tử dự án, nhưng cần phải chuyển hướng hoặc giải thích các bước sẽ đưa chúng tôi đến những tiêu chí thành công tiếp theo.

Ông đánh giá lợi tức đầu tư như thế nào?

Mỗi dự án phải đem lại lợi nhuận về thương mại và tài chính trong một khoảng thời gian nhất định, và điều đó được thỏa thuận giữa CSO (Giám đốc chiến lược) và nhóm đổi mới trước khi thực hiện dự án. Nhưng những yếu tố khác cũng quan trọng, chẳng hạn như kinh nghiệm hay học hỏi.

Ông phải ươm tạo bao nhiêu dự án để tạo ra một thành công?

Chúng tôi chưa hình dung rõ ràng được về vấn đề đó. Trong 10 dự án, nếu may mắn chúng tôi sẽ có 2-3 dự án thành công và 5-6 dự án sẽ phải chuyển sang hình thức khác.

Thành công đáng tự hào nhất của ông là gì?

Gần đây, chúng tôi đã ra mắt một ứng dụng bóng đá có tên BallBall tại thị trường Indonesia, Việt Nam và Nhật Bản. Ý tưởng đã được hình thành và ra mắt trong tám tuần, đi vào lãnh thổ mới trên Android, iPhone và một trang web được thiết kế để phản hồi – đó là điều mà lĩnh vực kinh doanh này chưa bao giờ thấy. Sản phẩm này đã đạt được ba tiêu chí. Đó là một thị trường mới – Đông Nam Á – khu vực chúng tôi đặc biệt không có chỗ đứng vững chãi, nó nhắm tới độc giả trẻ, và tái sử dụng các nội dung mà chúng tôi đã từng sản xuất. Chìa khóa là thực hiện một cách tinh gọn và tiết kiệm, thâm nhập thị trường nhanh nhất có thể và bắt

đầu học hỏi từ khách hàng.

Chương 10
Mua lại sớm

Cho dù bạn đã ươm tạo những sản phẩm hay dịch vụ mới bên trong phạm vi doanh nghiệp của mình thì việc mua lại vẫn là yếu tố quan trọng trong bộ công cụ doanh nghiệp tinh gọn. Việc mua lại một công ty khởi nghiệp có thể giúp bạn có được những sản phẩm và dịch vụ mà bạn không có đủ khả năng hoặc tốc độ để tự phát triển, không kể đến những công nghệ hàng đầu giúp doanh nghiệp phát triển vô cùng nhanh chóng, vượt qua các đối thủ cạnh tranh và đem lại những thị trường mới. Việc mua lại công ty khởi nghiệp cũng có thể mang lại những người có tinh thần doanh nhân mà các dự án kinh doanh đang và đã phát triển thường không có. Tuy nhiên, những người này được nhóm thành các đội có thành tích hoạt động tốt, sẵn sàng bắt tay vào thực hiện dựa trên các ưu tiên của công ty bạn. Hơn nữa, việc mua lại có thể mang tới các tài năng có tư duy độc lập (ít nhất trong một thời gian) nếu không thì họ cũng sẽ không làm việc cho một tổ chức lớn như công ty của bạn.

Bạn đang tìm kiếm điều gì?

Việc sáp nhập một doanh nghiệp điển hình nhằm mua một công ty và tích hợp nó vào một đơn vị kinh doanh có sẵn hoặc sở hữu công ty đó để có được tài năng hoặc công nghệ. Với quan điểm rằng doanh nghiệp có thể tận dụng những điểm mạnh đáng kể của mình để hỗ trợ cho công ty được mua lại. Chẳng hạn như, lợi thế của doanh nghiệp đến từ các kênh phân phối đã được phát triển trong nhiều thập kỷ; chuyên môn về marketing đã được mài giũa thông qua những kinh nghiệm dày dặn trong quá trình phục vụ các khách hàng cụ thể; và thương hiệu của doanh nghiệp được gây dựng từ những chi phí khổng lồ dành cho quảng cáo và phát triển sản phẩm. Hãy sử dụng những thế mạnh này để hỗ trợ cho công ty được mua lại nếu như còn tiếp tục hoạt động và để bắt đầu

một ngành kinh doanh mới.

Cho dù tốt hơn hay tồi tệ hơn, Internet đã xóa đi lối mòn cho lối tư duy này. Trước tiên, vào thời điểm công ty khởi nghiệp đang hoạt động ổn định, nó sẽ có mặt trên tất cả các blog, bảng thảo luận, mạng xã hội, và các trang web tin tức. Lúc này, các nhà mua lại doanh nghiệp tiềm năng khác cũng đã sẵn sàng, và họ sẽ trả giá tốt hơn gây ảnh hưởng tới mục tiêu của bạn là thúc đẩy đổi mới, yêu cầu bấy giờ là phải đặt cược nhỏ chứ không phải mạo hiểm đặt cược lớn.

Điều chưa rõ ràng trong quan điểm của doanh nghiệp là thế mạnh của công ty lớn không còn có giá trị như trước nữa. Trong một thế giới kết nối, phân phối cũng là một mặt hàng. Công cụ tìm kiếm như Google là một đòn bẩy hiệu quả: Khách hàng có thể dễ dàng tìm thấy những trang web cho phép truy cập vào các sản phẩm mà họ đang tìm kiếm, cho dù đó là những sản phẩm cứng trên Amazon, phần mềm điện thoại di động trên App Store của Apple hoặc Google Pla, âm nhạc trên iTunes, phim ảnh trên Netflix,... đến trang web của chính nhà sản xuất hoặc nhà xuất bản. Trong khi đó, các trang mạng xã hội, đặc biệt là Facebook, Twitter, và LinkedIn, đã trở thành những phương tiện quan trọng giúp khách hàng tự phân khúc họ vào các nhóm khách hàng và xác định họ muốn mua gì; trong khi đó, những phương pháp quảng cáo và marketing truyền thống lại không tinh gọn, chậm chạp và tốn kém hơn so với công cụ mạng xã hội. Đối với một thương hiệu nhận được nhiều lời khen ngợi, chỉ cần không tận dụng hết sức mạnh của các công cụ tìm kiếm và phương tiện truyền thông cũng có thể gây thiệt hại lớn đến uy tín của thương hiệu đó. Một thương hiệu không xuất hiện trong những kết quả tìm kiếm đầu tiên hay không có được sự công nhận của cộng đồng mạng là một thương hiệu không phù hợp. Ngược lại, những thương hiệu làm được những điều này – ví dụ như Airbnb, Angry Birds, Dropbox, Facebook, GroupOn, Pinterest, Spotify và Uber có thể nhanh chóng trở thành các thương hiệu lớn.

Vì vậy, hãy quên đi việc mua lại một đơn vị kinh doanh đã được khai thác mà có thể kết hợp với cơ cấu phân phối, tiếp thị và thương hiệu của doanh nghiệp của bạn. Bạn phải tìm kiếm cái gì đó khác hơn. Mục tiêu trước tiên là tìm ra các đơn vị kinh doanh chưa được khai thác phù hợp với luận điểm đổi mới của bạn và giúp các công ty này phát triển một cách tự nhiên. Mục tiêu thứ hai là tìm ra các nhóm đổi mới đã có những thành tựu và bạn có thể mua lại những nhóm này để thực hiện công ty khởi nghiệp của riêng mình (được gọi là mua lại vì nhân tài).

Bạn vẫn cần phải xem xét kỹ lưỡng các hoạt động mua lại, phân tích chúng theo những đặc điểm có khả năng dẫn đến tăng trưởng cao. Và bạn cần có một bến đỗ an toàn – công ty đổi mới – nơi các dự án giai đoạn đầu có thể phát triển tự do không chịu áp lực về tài chính và chính trị mà thường gây khó khăn cho những đơn vị kinh doanh lâu đời. Điều lý tưởng là, bạn mua lại các công ty khởi nghiệp vì cả sản phẩm và đội ngũ nhân viên của họ, những công ty khởi nghiệp này được giữ nguyên văn phòng trước khi bị mua lại và hoạt động độc lập, duy trì nền văn hóa công ty đã tạo ra các giá trị khiến công ty đó trở thành một mục tiêu hấp dẫn để làm việc cùng. Nhân tài được mua lại có thể gia nhập công ty đổi mới của bạn.

Đôi khi, việc mua lại sẽ thất bại. Tuy nhiên, những công ty được mua lại nếu còn phát triển thì sẽ lan rộng như nấm mọc sau cơn mưa, với số lượng khách hàng, doanh thu và lợi nhuận tăng theo cấp số mũ nhờ việc phát hiện những thị trường mới và cung cấp các sản phẩm và dịch vụ mà thị trường đó thực sự muốn.

Hãy lấy việc Twitter mua lại ứng dụng video trên điện thoại makerVine làm ví dụ, một ứng dụng cho phép ghi lại những video có độ dài giới hạn là 6 giây kết hợp với đoạn văn bản ghi chú ở phía trên dài 140 ký tự của Twitter. Twitter đã mua lại công ty khởi nghiệp này với giá 30 triệu đô-la vào tháng 10 năm 2012, khi nó mới chỉ hoạt động được bốn tháng và thậm chí chưa công bố một cách công khai. Twitter, có trụ sở tại San Francisco, đã để cho Vine được giữ văn phòng riêng của họ tại New York, và ít nhiều cũng đã cho phép họ có quyền tự trị. Khoảng tháng 4 năm 2013, Vine là ứng dụng được tải miễn phí nhiều nhất trên App Store của Apple và phiên bản trên Android đã được tạp chí Time bình chọn là ứng dụng Android xuất sắc nhất của năm. Tính đến tháng 1 năm 2014, Vine đã có ít nhất 40 triệu người dùng.

Kiểm soát cao, động lực lớn

Bằng việc mua lại sớm và nuôi dưỡng những điểm mạnh vốn có của công ty được mua lại, bạn sẽ tối đa hóa được cả sự kiểm soát và động lực. Bạn sẽ có được những lợi ích từ việc tăng trưởng của công ty. Triển vọng về tốc độ tăng trưởng sẽ cao hơn so với việc ươm tạo hay đầu tư bởi công ty khởi nghiệp được mua lại đã loại bỏ được một phần trở ngại và bạn có thể tác động để hướng nó theo con đường có lợi nhất trong phạm vi công ty của mình. Đó là một chiến lược hiệu quả mà ngay lập tức tạo ra đổi mới cho một trong những năng lực cốt lõi của công ty.

Tìm kiếm các cơ hội mua lại

Mẹo là phải xác định các cơ hội có tiềm năng tăng trưởng cao trước những đối thủ cạnh tranh (họ có thể là đối thủ trong thị trường của bạn, trong việc mua lại hoặc trong đầu tư). Ở một mức độ nào đó, điều này không khó khăn như tưởng tượng. Hầu hết những nhà quan sát trong các ngành công nghiệp sẽ theo dõi đám đông, do đó, bằng cách chủ động, bạn sẽ đạt được lợi thế một cách tự nhiên. Và thường thì họ không tập trung vào các chỉ số có ý nghĩa nhất. Nếu tìm kiếm các cơ hội dựa trên đánh giá đổi mới, bạn sẽ dẫn trước trong ván bài.

Động thái đầu tiên là tìm kiếm cơ hội hay dòng chảy giao dịch. Các nhà đầu tư thiên thần phải trải qua nhiều gian khổ để gây dựng dòng chảy giao dịch, vì vậy gặp gỡ họ và cho họ biết bạn đang tìm kiếm điều gì là một cách hiệu quả để khởi đầu. Bạn có thể tìm thấy họ thông qua AngelList, mạng xã hội trực tuyến cho các nhà đầu tư uy tín. Các doanh nhân tìm kiếm nguồn tài trợ bổ sung trước khi họ cân nhắc đến việc bán công ty, vì vậy bạn nên nói với các nhà đầu tư thiên thần rằng bạn cũng quan tâm đến việc đầu tư – điều này có thể giúp đưa các nhà sáng lập, những người có thể sớm đã sẵn sàng từ bỏ công ty của họ, vào quỹ đạo công ty của bạn. Xem xét việc đưa một nhà đầu tư thiên thần đầy kinh nghiệm vào công ty để điều hành công ty được mua lại và/hoặc chương trình đầu tư.

Những công ty đầu tư hạt giống, bao gồm các công ty ươm tạo và các công ty tăng tốc khởi nghiệp như 500 Startups, Techstars và Y Combinator cũng đều có dòng chảy giao dịch lớn. Tạo mối quan hệ với các đơn vị ươm tạo và đơn vị tăng tốc khởi nghiệp đang hoạt động trong các thị trường mà bạn quan tâm. Tham dự những buổi giới thiệu công nghệ của họ và gặp gỡ những nhà sáng lập có mặt ở đó. Tham gia Mạng lưới Tăng tốc Khởi nghiệp Toàn cầu, một tổ chức thuộc Techstars hoạt động tại 63 thành phố trên toàn thế giới. Những tổ chức này có danh sách những công ty khởi nghiệp không thành công trong vòng huy động vốn đầu tiên. Những công ty khởi nghiệp này đang ở giai đoạn khó khăn. Họ đã làm việc chăm chỉ để xác định vấn đề và xây dựng kế hoạch kinh doanh xung quanh vấn đề đó, nhưng họ không có đủ tài chính để thực hiện. Có lẽ đó là lúc bán lại công ty. Vì vậy, hãy nói với các giám đốc điều hành của những công ty ươm tạo và tăng tốc khởi nghiệp rằng bạn đang mua lại các công ty khởi nghiệp và những đặc trưng mà bạn đang tìm kiếm. Có thể, họ sẽ rất vui vẻ giúp bạn, nếu đó chỉ là một cách để bù đắp cho khoản đầu tư của chính họ.

Đối với vấn đề đó, bất kỳ công ty khởi nghiệp nào đang đến gần lộ trình hoạt động cuối của nó đều có thể mang tới cơ hội mua lại. Đội ngũ nhân viên của công ty khởi nghiệp đã học hỏi được những bài học đắt giá về điều gì không nên làm, và họ có thể áp dụng kinh nghiệm đó để phát triển sản phẩm cho công ty của bạn. Thực tế, Facebook, Google và những gã khổng lồ luôn khao khát nhân tài ở Thung lũng Silicon, vì thế, họ thường mua lại các công ty khởi nghiệp thất bại chỉ vì nhân tài. Số lượng hợp đồng mua lại vì nhân tài nhiều hơn vì sản phẩm theo tỷ lệ 8:1 hoặc 9:1 theo trang Exitround, một chợ trực tuyến kết nối ẩn danh giữa những nhà mua lại tiềm năng với những người bán công ty. Theo Jacob Mullins, CEO của Exitround, hầu hết các giao dịch tại Exitround nằm trong khoảng 10 đến 50 triệu đô-la, thường liên quan tới các nhóm thiên về kỹ thuật và các doanh nghiệp trong những ngành phi công nghệ như khách sạn hay bảo hiểm, tuy nhiên cũng có những nhu cầu về phát triển công nghệ bên trong doanh nghiệp.

Và bạn sẽ muốn rà soát tất cả các công bố về công nghệ trên TechCrunch, PandoDaily, Hacker News và kiểm tra những sản phẩm mới trên App Store và Google Play. Những trang web này có thể giúp bạn tiến thẳng tới những cơ hội mới phù hợp với luận điểm đổi mới của mình. Lưu ý rằng, tất cả những thủ thuật này cũng có thể dùng để xác định các công ty khởi nghiệp tiềm năng để đầu tư vào (xem Chương 11 về Đầu tư khi không thể mua lại) cũng như tìm kiếm những tài năng hiểu biết về khởi nghiệp nói chung. Cho dù bạn tìm kiếm để mua lại, đầu tư hay tuyển dụng nhân viên cho tổ chức ươm tạo bên trong công ty, thì cũng có nghĩa bạn đang tiếp thêm tinh thần khởi nghiệp đổi mới vào công ty của mình. Những nguồn lực này có thể giúp bạn tìm kiếm điều đó.

Lựa chọn đối tượng mua lại

Bước tiếp theo là lựa chọn đối tượng mục tiêu. Các cơ hội có thể nhiều hơn bạn tưởng tượng bởi những đối thủ cạnh tranh có thể chỉ quan sát vào các yếu tố quan trọng nhất của một công ty khởi nghiệp đã thành công, đó là: sản phẩm phù hợp với thị trường. Còn bạn thì đang tìm kiếm một công ty khởi nghiệp phù hợp với luận điểm đổi mới của của mình và gần đạt được yếu tố sản phẩm phù hợp với thị trường, hoặc đã đạt được nhưng chưa nhận ra điều đó.

Hãy nhớ rằng tiêu chí sản phẩm phù hợp với thị trường là sự phù hợp giữa một sản phẩm hoặc một dịch vụ với một lượng người dùng lớn, những người này sẽ muốn có sản phẩm đến mức họ có

thể đầu tư đáng kể thời gian, công sức và tiền bạc để sử dụng sản phẩm hoặc dịch vụ đó. Trước khi tạo ra được sản phẩm phù hợp với thị trường, một công ty khởi nghiệp có rất nhiều tiềm năng. Không ai thực sự có thể biết được nó sẽ tạo ra cái gì. Sau khi đạt được sản phẩm phù hợp với thị trường, công ty khởi nghiệp đó sẽ là đoàn tàu đem lại sự tăng trưởng khổng lồ cho công ty bạn. Những người liên quan sẽ cảm thấy có sức kéo và động lực, những người xung quanh họ cũng sẽ bắt nhịp theo, bao gồm khách hàng, đối thủ cạnh tranh, nhà đầu tư và báo chí.

Lúc đó, nhà sáng lập có thể không muốn bán nữa; mà nếu có bán thì cái giá có thể cũng sẽ rất lớn. Cho dù bạn vẫn muốn mua – bạn có thể đưa ra mức giá mà các nhà sáng lập không thể từ chối – thì bạn cũng đã tuột mất cơ hội lớn nhất. Vì vậy, bạn phải liên tục theo dõi các công ty khởi nghiệp chưa tìm ra hoặc chưa biết mình đã có được một công thức thành công. Đó là thời điểm những nhà sáng lập sẽ sẵn sàng bán lại công ty khởi khiệp với mức giá mà bạn có thể chấp nhận được.

Đó cũng là lúc bạn có thể gặt hái được những phần thưởng lớn nhất, không chỉ về lợi nhuận mà còn cả cơ hội thống lĩnh thị trường. Hãy xem chuyện gì xảy ra khi công ty bạn mua lại đạt được sản phẩm phù hợp với thị trường. Khách hàng bắt đầu đặt mua, các mạng xã hội bắt đầu lan truyền, và báo chí sẽ chạy theo. Khi đó, ngay cả những đối thủ nhanh chân cũng không có cơ hội bắt kịp. Barnes & Noble đã cho ra đời sản phẩm Nook ereader sau khi Amazon giới thiệu sản phẩm Kindle hai năm, nhưng B&N đã không chiếm được thị phần đáng kể. BlackBerry giới thiệu sản phẩm PlayBook chỉ một năm sau khi iPad được tung ra thị trường, nhưng sản phẩm được tung ra sau dường như không có tác động gì đến tốc độ phát triển của Apple. Tại thời điểm đó, một năm giống như một khoảng thời gian rất dài vì chu kỳ phát triển và giới thiệu những sản phẩm mới nhanh hơn bao giờ hết do nhu cầu thiết lập vị trí của các doanh nghiệp trên thị trường. Nếu bạn leo lên chiếc tên lửa trước khi nó được phóng, chính bạn sẽ đem lại cho bản thân khả năng có thể đạt được vị trí thống trị với sự đảm bảo chắc chắn.

Làm thế nào để bạn xác định được một công ty khởi nghiệp gần đạt được sản phẩm phù hợp với thị trường. Kỹ thuật đánh giá đổi mới sẽ đem lại cho bạn phương pháp hợp lý để đánh giá điều này (xem Chương 8 về Đánh giá đổi mới). Mặc dù vậy, một vài biện pháp chủ quan cũng có thể hữu ích trước khi xây dựng mô hình kinh doanh của công ty khởi nghiệp. Hỏi những nhà sáng lập về những điều họ đã học được và họ mong muốn áp dụng chúng như

thế nào. Kiểm tra thử nghiệm sản phẩm và các đối thủ cạnh tranh để nhìn nhận rõ ràng về vấn đề cần giải quyết và so sánh với đối thủ cạnh tranh. Hỏi khách hàng cách họ sử dụng sản phẩm và đánh giá mức độ ưa thích của họ. Mời khách hàng tham gia trả lời một câu hỏi khảo sát của Sean Ellis: Bạn sẽ thất vọng đến mức nào nếu không còn được sử dụng sản phẩm này nữa? Con số 40% khách hàng trả lời "rất thất vọng" là một dấu hiệu của sản phẩm phù hợp với thị trường mặc dù nó vẫn chưa phải là chỉ số quyết định cuối cùng.

Nếu bạn thấy công ty khởi nghiệp lúc này vẫn có tiềm năng hứa hẹn thì đã đến lúc bạn cần xây dựng mô hình chỉ số. Bạn cần tập hợp bất cứ chỉ số nào có thể từ những nhà sáng lập. Sau đó thiết kế mô hình, gắn với những con số thực tế và thận trọng dự đoán về các khả năng. Cuối cùng, bạn tìm kiếm những bằng chứng chứng minh rằng dự án kinh doanh này có thể có được những khách hàng đem lại lợi nhuận và từ đó có lộ trình rõ ràng để mở rộng dự án kinh doanh đó.

Các nguyên tắc tương tự áp dụng cho việc lựa chọn các mục tiêu đầu tư (xem Chương 11 về Đầu tư khi bạn không thể mua lại). Cho dù đang đầu tư hay mua lại, bạn sẽ gặt hái được nhiều lợi ích nhất bằng cách lựa chọn những công ty khởi nghiệp gần đạt đến sự phù hợp giữa sản phẩm hoặc dịch vụ với một lượng khách hàng có thể mở rộng để đem lại lợi nhuận.

Xây dựng hợp đồng

Sau khi xác định được công ty khởi nghiệp sẽ mua lại, bạn cần tiếp cận các nhà sáng lập và đưa ra mức giá đề nghị để mua lại. Bạn sẽ thương lượng với những nhà sáng lập và nhà đầu tư có liên quan. Bạn có thể thu hút họ bằng cách đưa ra các điều kiện thuận lợi nhất, nhưng đó không phải là cách tiếp cận tốt nhất. Doanh nghiệp không phải là môi trường hấp dẫn nhất cho một công ty khởi nghiệp đầy tham vọng, thực tế nhiều nhà sáng lập sẽ bực bội với ý nghĩ trao đứa con tâm huyết của mình cho những kẻ đần độn, trì trệ và lơ đãng.

Mục tiêu của bạn không chỉ là mua lại công ty khởi nghiệp mà còn là giữ các nhà sáng lập tham gia tích cực vào công ty khởi nghiệp đó trong nhiều năm, có thể là hàng thập kỷ. Thông thường, các nhà sáng lập coi việc mua lại là sự kết thúc; họ sẽ không có trách nhiệm gì nữa, và lựa chọn tốt nhất là ra đi và bắt đầu một ý tưởng mới. Bạn cũng có thể thay đổi định kiến này. Rốt cuộc, việc mua

lại không phải là kết thúc của một công ty khởi nghiệp mà là sự khởi đầu của một giai đoạn mới và đầy sáng tạo cho doanh nghiệp. Các điều kiện trong hợp đồng nên trao quyền và khuyến khích đội ngũ nhân sự của công ty khởi nghiệp và tiếp thêm cho họ động lực mạnh mẽ để gắn bó.

Định giá

Giá của một công ty có sản phẩm có thể đem lại thành công là một phép tính phức tạp, phải xét đến mọi yếu tố từ hoa hồng cho quản lý đến các nhân tố gây sự chú ý. Tuy nhiên, bạn cũng có thể đang nhắm tới việc mua lại một công ty khởi nghiệp chưa có sản phẩm nào, thậm chí còn chưa có một hồ sơ thành tích nào. Đó lại là một câu chuyện khác.

Nếu công ty khởi nghiệp đã thực hiện một vòng huy động vốn cổ phần thì công ty này đã có giá trị được xác định, và mức giá bạn đề nghị cần phải đáp ứng đủ hoặc vượt qua con số đó. Trên thực tế, nếu công ty khởi nghiệp tạo ra được những bước tiến gây xôn xao dư luận kể từ vòng huy động vốn gần nhất thì chắc chắn bạn sẽ phải trả nhiều hơn. Ví dụ như Instagram có giá trị 500 triệu đô-la vào tháng 3 năm 2012, nhưng chỉ một tháng sau đó khi Facebook đưa ra mức giá đề nghị mua lại thì con số này đã lên tới 1 tỷ đô-la. Hãy nhớ rằng, các công ty đã đạt đến sản phẩm phù hợp với thị trường có thể phát triển với tốc độ cấp số mũ. Đây chính là một lý do nữa cho thấy tầm quan trọng của việc đặt cược sớm.

Nhưng ngược lại, bạn có thể đang tìm kiếm một công ty khởi nghiệp không có đà phát triển hoặc đã hết ngân sách hoạt động. Trong trường hợp này, nguyên tắc hợp lý để có được sự đồng ý bán lại là để cho các nhà đầu tư thu hồi ít nhất một nửa số tiền của họ. Giả sử một công ty khởi nghiệp huy động được thêm 1 triệu đô-la vốn đầu tư, cùng với giá trị 4 triệu đô-la được định giá trước đó, công ty này sẽ có giá trị 5 triệu đô-la tại thời điểm bạn tiếp cận. Bạn đề nghị trả cho các nhà đầu tư 500.000 đô-la – một nửa số tiền họ đã bỏ vào đầu tư. Bản thân các nhà sáng lập sẽ không nhận được gì, nhưng bạn vẫn sẽ trả lương cho họ (mặc dù sẽ bị giảm đi – xem Chương 4 về Cơ chế đãi ngộ).

Một cách khác để cân nhắc việc định giá là xem xét các tiêu chuẩn ở Thung lũng Silicon đối với chiến lược mua lại vì nhân tài. Quy tắc chung là phải trả từ 1 đến 1,5 triệu đô-la cho mỗi kỹ sư trong nhóm (mức giá này có thể tăng hoặc giảm đáng kể tùy theo vị thế của công ty đó ở Thung lũng Silicon). Nếu công ty khởi nghiệp trong ví dụ ở trên có hai kỹ sư thì bạn sẽ phải đưa ra mức giá 2

triệu đô-la. Các nhà đầu tư sẽ thu hồi được toàn bộ số tiền đầu tư của họ, trong khi các cổ đông phổ thông, nhà sáng lập và nhân viên sẽ cùng chia sẻ 1 triệu đô-la còn lại.

Vì vậy, mức giá hợp lý để mua lại công ty khởi nghiệp trong ví dụ này là trong khoảng 500.000 tới 2 triệu đô-la. Tuy nhiên, hãy nhớ rằng vẫn có nhiều lý do hợp lý khác để đưa ra con số cao hơn. Mục tiêu hàng đầu của bạn là khiến các nhà sáng lập dốc toàn tâm toàn ý cho những nỗ lực đổi mới của doanh nghiệp chứ không phải để tối ưu hoá mức giá mua lại.

Tiền mặt so với Vốn cổ phần

Bạn còn nhớ vụ News Corp mua lại MySpace chứ? Rõ ràng, hợp đồng đó có nhiều vấn đề bất lợi, nhưng trên hồ sơ Twitter của Tom Anderson, đồng sáng lập MySpace, bạn có thể tìm thấy một gợi ý để giải quyết một trong các vấn đề này. Tom đã viết: "Tận hưởng việc đang nghỉ hưu." Bạn không muốn những ảnh hưởng của Tom Anderson phá hỏng việc mua lại của mình, do đó, bạn trả một mức giá hào phóng cho những nhà sáng lập để họ sẵn sàng tắt điện thoại và tiến thẳng ra bãi biển để tận hưởng.

Giải pháp là đảm bảo họ được trả một khoản lớn bằng cổ phần của doanh nghiệp và/hoặc công ty đổi mới. Việc thanh toán bằng cổ phần thường được giữ lại trong một năm và phát hành trong nhiều năm để khuyến khích nhóm tiếp tục ở lại.

Trong bất cứ trường hợp nào, một phần của khoản thanh toán có thể là bằng tiền mặt. Số tiền nhận được đầu tiên sẽ phải đem trả các khoản nợ của công ty khởi nghiệp, chủ yếu là trả cho các nhà đầu tư. Số tiền còn lại sẽ thuộc về nhóm khởi nghiệp. Ngoài ra, các thành viên trong nhóm thường nhận được bằng một nửa mức lương mà họ nhận được trước đó.

Lockups - ràng buộc vốn

Tổng thể nhóm khởi nghiệp sẽ có giá trị lớn hơn so với các thành phần riêng lẻ của nhóm, vì vậy, nhiều hợp đồng đưa thêm điều khoản lockup – ràng buộc vốn. Theo điều khoản này, các thành viên của nhóm sẽ không nhận được toàn bộ số tiền nếu họ không tiếp tục làm việc tại công ty khởi nghiệp trong một vài năm kể từ khi hợp đồng được ký kết – thông thường là hai năm. Nếu chỉ một thành viên rời khỏi công ty trong khoảng thời gian đó thì toàn bộ nhóm sẽ phải chịu trách nhiệm chung.

Một số nhà sáng lập có thể sẽ không hứng thú làm việc cho một

ông chủ và sẽ không ở lại ngay cả trong thời hạn ràng buộc vốn. Họ sẽ chỉ ở lại cho đến lúc có thông cáo báo chí tuyên bố công ty của họ đã được mua lại thành công – sau đó, họ sẽ nhanh chóng ra đi. Để tránh tình huống này, một giải pháp sáng tạo là quy định không có bất cứ thông cáo báo chí nào được công bố cho đến khi hết thời hạn ràng buộc vốn.

Earnouts - hiệu quả kinh doanh

Một trong những điều khoản gây tranh cãi trong hợp đồng mua lại là earnout – hiệu quả kinh doanh. Đây là bộ tiêu chí thành tích cho dự án kinh doanh của môt công ty khởi nghiệp. Nếu những tiêu chí này không được thỏa mãn trong một khoảng thời gian cụ thể, các nhà sáng lập sẽ không được trả toàn bộ số tiền. Điều khoản về Hiệu quả kinh doanh sinh ra là để thúc đẩy các nhà sáng lập – một mối quan tâm chính đáng, vì nhiều nhà sáng lập coi việc mua lại là kết thúc ván bài trong khi các nhà đầu tư có thể cung cấp tiền để bắt đầu một công ty mới ngay khi việc mua lại hoàn tất. Tuy nhiên, cũng có một số công ty mua lại lợi dụng điều kiện hiệu quả kinh doanh để tránh việc trả tiền cho các nhà sáng lập bằng cách đưa ra các tiêu chí không thực tế.

Tình huống này rất hay xảy ra. Disney đã mua lại Club Penguin – một trò chơi ảo cho trẻ em – vào năm 2007 với giá 350 triệu đô-la và thêm điều kiện earnout là 350 triệu đô-la. Một năm sau Disney thanh toán cho ClubPenguin số tiền 350 triệu đô-la chứ không phải 700 triệu đô-la. Có lẽ kỳ vọng của Disney là hợp lý nhưng chỉ đơn giản là ClubPenguin đã không thực hiện được, nhưng khi đó việc lạm dụng điều kiện earnout rất dễ xảy ra. Một nhà sáng lập mà chúng tôi biết đã đồng ý với điều kiện earnout chỉ để chứng minh rằng những công ty mua lại đã cố tình cắt giảm các nguồn lực trước khi công ty khởi nghiệp của ông đạt được con số yêu cầu.

Những khả năng bị cố tình phá hoại như vậy đã cho thấy earnout là một điều kiện tai tiếng, và các nhà sáng lập có thể coi điều kiện earnout trong lời đề nghị của bạn là bằng chứng của sự thiếu tin cậy. (Ngược lại, họ cũng có thể coi đó là một cách để có được giá bán cao hơn mức họ có thể chào bán qua báo chí.) Nếu bạn nhất quyết muốn có điều kiện earnout thì cách tốt nhất là phải giữ các tiêu chí ở mức hợp lý và tôn trọng thời gian thanh toán.

Thật tình cờ là thời gian các nhà sáng lập ở trong công ty càng lâu thì họ càng nhạy cảm hơn. Nếu họ đã làm việc trong 5 năm để xây dựng một công ty khởi nghiệp, họ có thể không muốn đầu quân cho một chủ sở hữu mới. Nếu họ đã làm việc đó trong vài tháng và

bán nó với một khoản kếch xù, họ sẽ cho thấy họ có thể xây dựng một công ty khởi nghiệp mới khi họ muốn.

Các cạm bẫy

Nếu bạn xây dựng được dòng chảy giao dịch mạnh, lựa chọn mục tiêu chắc chắn và thương lượng hợp đồng đáp ứng được cả nhu cầu đổi mới của công ty bạn và có được tài năng của công ty khởi nghiệp thì bạn đã thực hiện đúng đắn trên con đường tiến tới mua lại hiệu quả. Tuy nhiên, vẫn còn các cạm bẫy tiềm ẩn khiến công ty mà bạn mua lại không thể phát triển hoặc trật bánh khỏi lộ trình trước khi có được bù đắp xứng đáng. Dưới đây là một số ví dụ cần xem xét.

Đánh mất CEO

Thật khó có thể nhấn mạnh hết tầm quan trọng của việc giữ CEO sáng lập ở lại trong công ty. Siêu sao đầu tư mạo hiểm Ben Horowitz viết trong blog của ông về lý do tại sao các CEO sáng lập lại là những người giỏi nhất để điều hành công ty khởi nghiệp. Ông viết: "Thông thường, những kẻ khôn ngoan sẽ cho rằng CEO của công ty khởi nghiệp nên tìm cách trở thành CEO chuyên nghiệp khi công ty khởi nghiệp này đã đạt được sự phù hợp giữa sản phẩm với thị trường." Nhưng Andreessen Horowitz lại viết trên blog của mình rằng: "Chúng tôi muốn tài trợ cho các công ty mà người sáng lập sẽ điều hành công ty làm CEO của công ty đó."

Các CEO chuyên nghiệp rất giỏi trong việc mang lại lợi nhuận từ một mô hình kinh doanh sáng tạo. Các nhà sáng lập có thể không thành công trong việc tối đa hoá cơ hội hiện có, nhưng họ có thể khám phá ra cơ hội mới theo một cách phi thường. Họ có kiến thức vô song về các công ty và thị trường của họ, họ biết cách đổi mới và những khoản đầu tư vào thành công của họ mang đậm dấu ấn cá nhân. Hơn nữa, họ có vị trí cao nhất: Nếu ai đó nghi ngờ về một quyết định nào đó, họ có quyền nói: "Tôi đã tạo ra công ty này. Tôi sẽ làm theo cách của tôi." Điều này cho họ quyền đưa ra những quyết định quan trọng và cũng khiến họ gắn bó với công ty.

Một nghiên cứu của Trường Kinh doanh Wharton, Đại học Pennsylvania đã đưa ra kết luận rằng những CEO sáng lập đánh bại các CEO chuyên nghiệp về những chỉ số từ nguồn vốn huy động được đến mức giá bán. Các công ty công nghệ thành công nhất đều trải qua điều này: Adobe, Amazon, Apple, IBM, Facebook, Intel, Microsoft, Oracle, Salesforce, Sony, Twitter, VMWare – tất cả

đều đạt được thành công vượt trội nhờ các CEO sáng lập.

Phát triển quá chậm

Như chúng ta đã thấy, trong thị trường hiện nay, tốc độ là tất cả. Vì vậy, đảm bảo quá trình đưa ra các quyết định liên quan đến việc mua lại diễn ra trơn chu nhanh chóng và tránh các thủ tục rườm ra là rất quan trọng. Nếu không, trong khi bạn đang chờ đợi sự đồng thuận từ ban giám đốc thì đối thủ có thể nhảy vào và mua mất mục tiêu của bạn, hoặc công ty khởi nghiệp đó đạt được sản phẩm phù hợp với thị trường và bỗng dưng không có lý do nào muốn bán công ty nữa, hoặc một sản phẩm nào đó có thể giải quyết vấn đề tương tự được tung ra thị trường. Trong bất cứ trường hợp nào, mức giá sẽ tăng một cách đột biến. GroupMe, một dịch vụ nhắn tin di động, đã huy động được 850.000 đô-la trong vòng huy động vốn đầu tiên vào tháng 8 năm 2010; nếu số tiền đó là vốn cổ phần, nó có thể đem lại cho công ty một khoản trị giá từ 3 đến 5 triệu đô-la. Sau năm tháng, công ty này đã huy động được 10,6 triệu đô-la, tạo ra giá trị ước tính khoảng 50 triệu đô-la – tăng gấp 10 lần trong năm tháng. Khi nói đến đổi mới thì không có mức tăng lợi nhuận nào có thể dự đoán trước được.

Tổn hại tinh thần của nhân viên hiện tại

Bạn trả cho một kỹ sư 1 triệu đô-la trong khi những người khác chỉ nhận được 100.000 đô-la, đây là điều gây tổn hại tới tinh thần của doanh nghiệp. Điều đó có thể trở nên đặc biệt nguy hiểm hơn trong các trường hợp mua lại vì nhân tài, khi đó hai kỹ sư có thể ngồi gần nhau và biết những chuyện riêng về lương của nhau. Nếu mục đích của bạn là khuyến khích các nhân viên hiện tại có những suy nghĩ lớn lao và dám đương đầu với rủi ro, hãy nhường địa vị của bạn và vạch ra lộ trình để họ tự mình kiếm được hàng triệu đô-la, hãy chỉ rõ chính xác những gì họ cần làm để đạt được điều đó. Hãy nhớ rằng, những người thực sự hứng thú với kiểu mô hình rủi ro/lợi nhuận cao như vậy sẽ có thể tìm ra được những cơ hội trong công ty đổi mới của bạn. Mặc dù vậy, bạn vẫn phải bảo đảm toàn bộ nhân viên cảm thấy thỏa mái và làm việc hiệu quả. Nhóm khởi nghiệp bạn đang có ý định mua lại nên tiếp tục được ở lại trong không gian riêng, thực hiện các dự án riêng và tách biệt khỏi các dự án của công ty mẹ nhằm giảm thiểu sự gián đoạn.

Đảm bảo xây dựng một hợp đồng phù hợp với động lực của cả hai bên công ty khởi nghiệp và công ty mẹ và chú ý cẩn trọng để tránh những cạm bẫy này. Từ đó, công ty của bạn sẽ có nền tảng vững chắc để đổi mới và công ty được mua lại sẽ có cơ hội tốt để

phát triển theo cấp số mũ và tạo ra lợi nhuận khổng lồ.

Trường hợp: Neopost, Philippe Boulanger, Giám đốc Công nghệ (CTO)

Khi phong trào khởi nghiệp tinh gọn lan rộng trên toàn cầu thì các doanh nghiệp trên thế giới bắt đầu áp dụng các kỹ thuật như thử nghiệm nhanh và đánh giá đổi mới để đổi mới nhanh hơn và hiệu quả hơn. Lấy ví dụ về Neopost. Thành lập năm 1924 tại Vương quốc Anh và hiện đặt trụ sở ở Bagneux, Pháp, Neopost là một công ty với 5.500 nhân viên chuyên cung cấp các thiết bị xử lý tác vụ bưu chính như cân đo bưu kiện, máy gấp thư, máy quét bưu điện cho khách hàng trên toàn cầu. Philippe Boulanger, Giám đốc Công nghệ của Neopost, quản lý việc chuyển đổi từ chuyển phát bằng tín hiệu tuần tự sang chuyển phát bằng kỹ thuật số thông qua sự kết hợp của ươm tạo và mua lại. Boulanger đã sử dụng các kỹ thuật phát triển linh hoạt để tiên phong tiếp cận một nền tảng sản xuất các sản phẩm phần cứng của Neopost với chi phí thấp và rút ngắn chu kỳ phát triển sản phẩm của công ty. Gần đây, ông đã hướng tới sử dụng các biện pháp khởi nghiệp tinh gọn để số hóa thư từ và việc gửi bưu kiện. Sau đây, ông sẽ giải thích về cách tiếp cận của mình với việc mua lại các công ty khởi nghiệp đổi mới sáng tạo.

Xin ông hãy mô tả về triết lý đổi mới của mình?

Bất cứ ai cũng có thể có những ý tưởng. Điều làm nên sự khác biệt đó chính là việc thực hiện. Sẽ có người nói với bạn rằng, "Ồ vâng, tôi đã có ý tưởng này, nhưng ai đó đã thực hiện nó rồi." Sự khác biệt là ai đó đã thực hiện nó. Điều tôi cảm thấy thích thú về phương pháp Lean Startup Machine đó là bạn đổi mới bằng những hành động. Điều đó khác với việc chỉ thực hiện trên lý thuyết và tạo ra những kế hoạch kinh doanh để rồi mất nhiều năm sau mới được đưa ra. Bạn sẽ phải thử nghiệm và nhận phản hồi từ những người dùng.

Công tác đổi mới của Neopost được tổ chức như thế nào?

Chúng tôi có 20 đơn vị R&D từ Seattle, Mỹ tới Việt Nam, sử dụng khoảng 800 nhân viên. Tất cả những nhân viên này đều là được mua lại. Nếu bạn muốn giữ mọi người, điều quan trọng là đừng nói: "Chúng tôi sẽ tiết kiệm được một chút chi phí bằng cách đưa bạn từ Seattle đến Connecticut." Bạn sẽ mất đi nhân viên nếu làm như vậy. Nếu bạn coi trọng người tài và kiến thức của họ, bạn cần

phải tự cơ cấu tổ chức để có thể giữ họ tiếp tục ở vị trí hiện tại và tiếp tục thực hiện công việc của mình.

Những công ty được mua lại giữ nguyên thương hiệu của họ hay được gắn dưới thương hiệu của Neopost?

Họ sẽ giữ nguyên thương hiệu của mình và có thêm dòng chữ "một công ty của Neopost". Vì vậy, họ giữ được những đặc trưng của mình trong khi trở thành một phần của Neopost. Nhu cầu bảo vệ thương hiệu là một thách thức đối với các công ty lớn. Khi bạn thực hiện đổi mới, nó có thể phá vỡ cấu trúc công ty và bạn sẽ đẩy hình ảnh thương hiệu công ty vào tình thế rủi ro, nếu bạn đang khởi sự một dự án nào đó mà có thể sẽ bị hủy trong ba tháng sau đó. Có thể sẽ có sự xáo trộn nếu bạn thực hiện quá nhiều dự án, giới thiệu các sản phẩm tới khách hàng và sau đó có thể sẽ sớm rút khỏi thị trường. Khi bạn là một công ty khởi nghiệp, bạn sẽ chẳng có gì để mất và mọi thứ đều cần thiết. Nếu thất bại, bạn đóng cửa công ty và tất cả kết thúc. Nếu bạn ở trong một công ty lớn và đề xuất các dịch vụ mới cho khách hàng, bạn sẽ tạo ra một di sản kế thừa và không thể dừng lại. Bạn có trách nhiệm theo đuổi những dịch vụ đó để đưa chúng tới khách hàng. Hầu hết các công ty mà tôi biết đều đã trải qua một khoảng thời gian khó khăn khi ngừng hoạt động các dự án mà họ đã khởi sự. Đây có thể coi là những sáng kiến đẩy lùi ở các công ty lớn.

Điều này có ảnh hưởng tới những cổ đông hay CEO, những người mong muốn có giá trị được tạo ra từ các công ty được mua lại để tích lũy vào thương hiệu của công ty mẹ không?

Đây không phải là một vấn đề. Bởi vì mọi người đều biết các công ty này là một phần của Tập đoàn Neopost.

Những lợi ích của việc mua lại các công ty khởi nghiệp trong bối cảnh đổi mới là gì?

Mua lại là một cách đổi mới trong khi có thể đồng thời quản lý rủi ro và ngân sách. Khi bạn định mua lại một công ty, bạn sẽ mua lại thời gian để tiếp cận thị trường, bởi người ta đã thực hiện một số nghiên cứu và đã có một vài sản phẩm. Công ty đó cũng có một vài dấu hiệu cho thấy sự tăng trưởng hoặc sự chú ý từ thị trường, vì vậy bạn cũng đang mua lại sự tin cậy. Tất cả những điều đó đều có giá trị.

Những ưu tiên nào thúc đẩy việc mua lại ở Neopost?

Xét về những dịch vụ và phần mềm tiềm năng chúng tôi có thể

cung cấp cho khách hàng của mình thì phạm vi là rất lớn. Chúng tôi không thể cùng lúc thực hiện theo mọi hướng khác nhau. Trong các đơn vị R&D, chúng tôi thực hiện với các sản phẩm hiện tại, duy trì và thực hiện những điều chỉnh mới. Nếu chúng tôi phát triển, chúng tôi cần phải thực hiện nhiều việc hơn, nhưng thách thức là tìm ra việc nhiều hơn đó là gì. Chúng tôi áp dụng các kỹ thuật khởi nghiệp tinh gọn bởi chúng tôi biết mình sẽ thất bại nhiều lần và sẽ tìm ra được điều gì đó. Nói cách khác, chúng tôi có thể xem xét những gì đang diễn ra ở đâu đó và lựa chọn từ đó. Thông thường, việc mua lại có nghĩa là chúng tôi sẽ nhận ít rủi ro hơn bởi đối tượng được mua lại đã phải trải qua những bước đi đầy rủi ro trong quá trình hình thành nên dự án kinh doanh của họ. Và vì vậy, chúng tôi sẵn sàng trả giá cao hơn một chút.

Khi bạn mua lại một công ty có số tuổi càng lớn thì rủi ro bạn phải đương đầu càng ít. Công ty càng non trẻ thì bạn sẽ càng phải tốn nhiều công sức hơn. Ông định mua lại sớm ở mức độ nào?

Đó là vấn đề về mua bán. Chúng tôi không cần thiết phải mua lại một công ty ở giai đoạn sớm nhất. Thường thì chúng tôi sẽ muốn nhắm tới các công ty đã đang sinh lời và có thể sẽ mang lại nhiều lợi nhuận hơn nữa khi trở thành một phần của Neopost, hoặc các công ty có tiềm năng sẽ tăng doanh thu đáng kể khi làm việc với chúng tôi.

Chiến lược của ông có thay đổi không nếu ông đang muốn mua lại vì nhân tài?

Đây không phải là điều chúng tôi đã làm trong quá khứ. Theo lý thuyết, khi chúng tôi mua lại một công ty khởi nghiệp thì đội ngũ sáng lập của công ty đó có vai trò hết sức quan trọng. Chúng tôi rất nhạy bén để đảm bảo rằng đội ngũ này sẽ ở lại công ty chúng tôi. Chính họ đã xây dựng nên công ty khởi nghiệp đó. Đây là một bài học quan trọng. Chúng tôi đã mắc phải một vài sai lầm trong quá khứ. Chúng tôi đã giết chết một số công ty khởi nghiệp được mua lại đầu tiên và bây giờ chúng tôi muốn đảm bảo rằng những công ty này sẽ phát triển rực rỡ theo những hướng tích cực.

Những sai lầm đó là gì và ông đã xử lý như thế nào?

Chúng tôi trông chờ quá nhiều vào sự hiệp lực trên cơ sở hợp nhất công ty thay vì sự hiệp lực giúp phát triển dự án kinh doanh. Cụ thể, chúng tôi đã cố gắng hợp nhất đội ngũ bán hàng của công ty được mua lại với đội ngũ bán hàng của công ty chúng tôi. Chúng tôi đã mắc phải sai lầm này hai lần. Ngoài ra, kế hoạch earnout

của chúng tôi bị chi phối quá nhiều bởi lợi nhuận trước thuế và lãi vay (EBIT). Khuyến khích tiếp tục với các sản phẩm hiện tại chứ không đầu tư vào cải tiến sản phẩm, điều này đã khiến sản phẩm đó nhanh chóng bị thất bại. Hiện nay, các kế hoạch earnout không chỉ dựa vào EBIT mà còn dựa vào phát triển dự án kinh doanh, cả về tổng doanh thu cũng như lợi nhuận cuối cùng.

Ông đã làm thế nào để khuyến khích đội ngũ khởi nghiệp ở lại?

Thông thường là nhờ vào các khoản tiền thưởng. Các nhà sáng lập có kế hoạch lockup và sẽ nhận được thêm khoản lợi nhuận earnout nếu họ đưa dự án kinh doanh đi đúng hướng. Theo những gì tôi đã thấy thì cách này vẫn hiệu quả.

Ông tìm thấy những cơ hội mua lại như thế nào? Ông xác định những mục tiêu mua lại như thế nào?

Mọi người đều biết chúng tôi đang tìm kiếm và mỗi cơ hội chúng tôi tìm thấy đều được xem xét kỹ lưỡng. Chúng tôi có hai quy trình. Đầu tiên là chúng tôi xác định các hướng chiến lược trọng tâm. Chúng tôi có rất nhiều hướng đi và đều hiểu rõ về mỗi hướng đi. Một khi đã quyết định theo một hướng chiến lược nào, chúng tôi sẽ phải tìm kiếm các công ty theo hướng đó. Khi xác định được một nhóm các công ty theo hướng đó, chúng tôi sẽ tìm hiểu thêm để biết liệu có công ty nào trong số đó phù hợp với chúng tôi không. Một số công ty đã quá phát triển, và chúng tôi không có đủ khả năng mua lại. Một số công ty lại mới chỉ ở giai đoạn đầu, nhưng chúng tôi có những lý do để tin tưởng rằng những công ty này sẽ phù hợp. Chúng tôi tiếp nhận sự trợ giúp từ bộ phận marketing và sự trợ giúp về phân tích kỹ thuật từ bộ phận R&D.

Ông có quyền thông qua việc mua lại không?

Một khi chúng tôi tin rằng đã xác định được một mục tiêu, nhân viên sẽ đến trước Giám đốc điều hành để giải thích tại sao đó là một cơ hội và đề nghị thẩm định. Chi tiêu cho R&D bao gồm cường độ của R&D – tỷ trọng giữa chi tiêu cho R&D trên doanh thu. Tỷ trọng này ở mức khoảng 4% trong ngành của chúng tôi. Tôi phải duy trì trong giới hạn ngân sách này cho dù thực hiện điều gì đi nữa. Tôi có quyền lựa chọn thay đổi một chút bên trong ngân sách này giữa dự án kinh doanh hiện tại và dự án đổi mới. Đôi khi, tôi có cơ hội được phép chi tiêu nhiều hơn số tiền trong ngân sách được cam kết. Hằng năm, chúng tôi có những trường hợp xứng đáng để chi tiêu nhiều hơn những con số mà chúng tôi dự toán ban đầu, và dĩ nhiên, tôi cũng yêu cầu sự chấp thuận cho

điều đó vì CEO là một người làm về tài chính. Cam kết của tôi là đảm bảo kiểm soát ngân sách cho R&D, nhưng nếu một cơ hội tới mà tôi không có đủ ngân sách thì tôi cần phải đến gặp họ và giải thích cơ hội đó.

Ông có phương pháp đặc biệt nào cho việc thẩm định không?

Tôi nghĩ mỗi công ty có các cách thức riêng để thực hiện điều này. Cơ bản thì chúng tôi đánh giá những rủi ro và cơ hội. Các cơ sở là tài chính, xem xét từng biến số quan trọng về kỹ thuật, xem xét quy trình và công nghệ được sử dụng cũng như quyền sở hữu trí tuệ: Công ty đó có được bảo hộ không, họ có sản phẩm mẫu không, có nguy cơ vi phạm các bằng sáng chế mà người khác đã sở hữu không?

Ông có sử dụng đánh giá đổi mới để thẩm định các công ty mua lại tiềm năng không?

Các công ty mà chúng tôi quan tâm đã sinh lời, vì vậy, các công ty này đã trải qua giai đoạn khi đánh giá đổi mới có vai trò quan trọng. Kế hoạch đánh giá thông thường cũng có thể áp dụng cho các công ty này.

Ông nghĩ thế nào về định giá? Có những nguyên tắc cơ bản nào để đưa ra một mức giá hợp lý cho công ty được mua lại?

Chúng tôi sẽ mua những công ty đang sinh lời, vì vậy các giá trị kỳ vọng là rất thực tế. Thông thường, các công ty ở khu vực châu Âu có giá mua lại thấp hơn so với ở Mỹ. Và chắc chắn thấp hơn so với ở Thung lũng Silicon. Nơi đây có sự hấp dẫn cao trong lĩnh vực công nghệ cao, phần mềm..., nhưng lại ít thu hút hơn ở châu Âu.

Các cạm bẫy lớn nhất trong hoạt động mua lại là gì? Làm thế nào để ông tránh được điều đó?

Các kỳ vọng ban đầu của bạn về một công ty được dựa trên những buổi họp đầu tiên. Sau đó, bạn phải đưa ra quyết định thực tế. Nếu các nhà sáng lập muốn bán công ty, họ sẽ giới thiệu về công ty một cách tử tế. Tại Pháp, chúng tôi sẽ gọi đó là "cô dâu xinh đẹp". Cô dâu có thể xinh đẹp một cách không thực tế nếu dùng quá nhiều lớp trang điểm. Vì vậy, rủi ro lớn nhất đó là không tìm hiểu đủ sâu trong quá trình thẩm định để phát hiện ra sự thật về cô dâu đó. Chúng tôi đã thực hiện thẩm định các công ty mà cuối cùng chúng tôi đã không mua lại. Những gì chúng tôi thấy được không giống với những kỳ vọng ban đầu, và đây là dấu hiệu không tốt. Tôi nghĩ chúng tôi đang thực hiện tốt. Tất cả các công

ty được mua lại trong hai năm qua đều có tốc độ phát triển hai con số.

Chương 11
Đầu tư khi không thể sáp nhập

Bạn vừa xác định được một công ty khởi nghiệp phù hợp với luận điểm đổi mới của công ty mình và có toàn bộ các yếu tố tiên quyết để tạo ra ảnh hưởng: một đội ngũ vững mạnh với tầm nhìn vượt trội, năng lực kỹ thuật xuất sắc, sự tinh tế trong triển khai, và một sản phẩm được phát triển đạt đến mức độ phù hợp với khách hàng.

Chỉ có một nút thắt. Những nhà sáng lập đáng ghét không hề muốn bán. Có thể họ tự tin rằng họ sắp bước chân vào một thị trường dễ tiếp nhận và cộng đồng đầu tư đang tăng lên. Có thể họ đưa quá nhiều yếu tố cá nhân vào trong công ty khởi nghiệp của mình tới mức không thể hình dung tới việc sáp nhập vào cấu trúc của một công ty bên ngoài. Có thể họ không tin tưởng trao đứa con của mình cho một công ty lớn.

Hoặc cũng có thể bạn không muốn mua. Bạn thấy được các giá trị tiềm năng to lớn nhưng vẫn là quá sớm. Sản phẩm vẫn đang trong quá trình phát triển hoặc thị trường đích bị cạnh tranh quá dữ dội. Bạn muốn chia sẻ những triển vọng của công ty khởi nghiệp đó nhưng bạn vẫn chưa sẵn sàng mua lại ngay.

Về điểm này, chiến lược đổi mới doanh nghiệp thứ ba sẽ có hiệu quả: Đầu tư khi không thể sáp nhập. Sự thật là, Facebook trong tương lai không cho phép một doanh nghiệp mua lại toàn bộ cổ phần nhưng lại vui vẻ nhận tiền của bạn và khoản đầu tư này có thể đem lại lợi ích đáng kể cả về lợi nhuận lẫn quan hệ hợp tác. Trong khi đó, một công ty khởi nghiệp sáng tạo, tích cực vẫn chưa thể hiện khả năng sử dụng tốt nguồn vốn và đầu hàng trước một miếng bánh béo bở hơn. Do đó, bạn sẽ có một vị thế hoàn hảo để kiểm soát tiến triển của công ty khởi nghiệp đó và đánh giá xem liệu nó có dẫn dắt các chỉ số quan trọng đi đúng hướng hay không

và từ đó đưa ra lời đề nghị sáp nhập thuyết phục vào thời điểm thích hợp.

Kiểm soát thấp, động lực cao

Như chúng ta đã thấy trong chương Chiến lược (Chương 2), đầu tư mang lại mức độ kiểm soát thấp nhất. Với vai trò là một nhà đầu tư, có thể bạn sẽ sở hữu dưới 49% của công ty khởi nghiệp. Bạn có thể được trao một ghế trong ban giám đốc, nhưng ngay cả trong trường hợp đó thì ảnh hưởng của bạn lên định hướng của công ty khởi nghiệp cũng sẽ bị giới hạn. Do đó, tiềm năng tăng trưởng lợi nhuận của bạn cũng bị giới hạn theo.

Trái lại, đầu tư đem lại động lực tối đa. So với việc ươm tạo từ bên trong và mua lại thì khoản đầu tư của bạn ít tốn kém hơn và cũng ít rủi ro hơn rất nhiều. Xét cho cùng, nhóm đổi mới, năng lực, và hồ sơ của nhóm đã được được thiết lập. Bạn có nhiều bằng chứng làm cơ sở để đưa ra quyết định của mình. Đồng thời, bạn cũng có cơ hội để leo lên một tên lửa – và nạp thêm nhiên liệu vào bình – ngay khi nó sắp phóng lên. Có thể tên lửa chưa bay lên nhưng toàn bộ hệ thống đều đã "sẵn sàng".

Tháng 5 năm 2012, Rakutan – nhà bán lẻ trực tuyến lớn nhất Nhật Bản đã đặt ván cược tương tự vào Pinterest, khi đơn vị này dẫn đầu vòng cấp vốn C trị giá 100 triệu đô-la, bao gồm các đối thủ như Andreessen Horowitz, Bessemer Venture Partners, và FirstMark Capital. Pinterest là một đối thủ với sức mạnh tiềm ẩn to lớn có thể gây tổn hại nghiêm trọng cho các nhà bán lẻ trực tuyến. Không giống như một cửa hàng trực tuyến, Pinterest thúc đẩy người dùng mua hàng khi đang tìm kiếm trong thời gian rảnh rỗi. Hơn nữa, CEO Hiroshi Mikitani của Rakutan cho biết, thông qua giá trị giải trí không giới hạn, Pinterest có khả năng khôi phục lại những khách hàng đã bỏ đi và làm tái sinh những sản phẩm đang hấp hối, đồng thời hứa hẹn trở thành một kênh thương mại di động hiệu quả. Kể từ khi Rakutan đầu tư, giá trị của Pinterest đã tăng hơn gấp đôi từ 1,5 triệu đô-la lên 3,8 triệu đô-la tính đến cuối năm 2013 – một mức tăng trưởng lành mạnh có khả năng tăng cao hơn nữa cùng với đợt phát hành cổ phiếu ra công chúng lần đầu tiên dường như đã chắc chắn của Pinterest.

Những lợi ích từ đầu tư

Đầu tư vào những gì mà bạn không thể hoặc vẫn chưa sẵn sàng mua lại là phương pháp dễ dàng nhất trong số ba phương pháp đổi mới doanh nghiệp và có lẽ đó là phương pháp đầu tiên bạn

nghĩ tới. Tuy nhiên, trong số ba phương pháp đổi mới doanh nghiệp chiến lược thì phương pháp này lại có tiềm năng tăng trưởng thấp nhất. Nó khiến doanh nghiệp ít có tiếng nói hơn trong các quyết định quan trọng, ví dụ như khi phải quyết định duy trì hay chuyển hướng, và điều này có thể gây ảnh hưởng nghiêm trọng đến hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp.

Tuy vậy, chiến lược kiểm soát thấp này cũng có thể đem lại tỷ suất lợi nhuận trên đầu tư rất lớn. Đó chính là những gì Microsoft đã làm vào năm 2007 khi công ty này mua lại 1,6% của một công ty khởi nghiệp trong ký túc xá có tên gọi Facebook với giá 240 triệu đô-la. Tại thời điểm đó, thế giới mạng xã hội hiển nhiên thuộc về MySpace – một tài sản thuộc tập đoàn News Corp của Rupert Murdoch. Viacom đã tự đưa mình và thế khó khi đề nghị 1,5 tỷ đô-la để mua lại 100% Facebook – thấp hơn so với mức đề nghị 2 năm trước đó. Vì vậy, việc định giá trong đầu tư của Microsoft với giá trị cao gấp 10 lần mức giá này bị coi là thái quá. Hiện tại, có thể thấy rõ rằng Microsoft đã thu được một món hời lớn: Giá trị vốn hóa thị trường của Facebook là 155 tỷ đô-la tính đến tháng 1/2014, giúp giá cổ phiếu của Redmond tăng lên 2,48 tỷ đô-la. Hơn nữa, mối quan hệ này giúp Facebook có được công cụ tìm kiếm Bing của Microsoft chứ không phải của Google. Không hề tệ với một khoản đầu tư từng bị coi là cao quá mức.

Cơ chế đầu tư

Đầu tư chắc chắn là cách nhanh nhất để thực hiện luận điểm đổi mới của bạn. Các doanh nhân thường tìm kiếm vốn và bạn có thể tham gia vào hầu hết các công ty khởi nghiệp tại bất cứ thời điểm nào.

Bạn nên đầu tư bao nhiêu? Con số điển hình là từ 50.000 đô-la đến 300.000 đô-la đối với hỗ trợ giai đoạn đầu. Theo Hiệp hội vốn đầu tư thiên thần (Angel Capital Association), vòng gọi vốn thiên thần trong quý II năm 2013 đạt 590.000 đô-la.

Đối với lợi nhuận mà bạn kỳ vọng, hãy lên kế hoạch cho kết quả tốt đẹp nhất. Thực sự thì lời khuyên này nghe có vẻ phản trực giác. Tuy nhiên, nếu bạn đầu tư vào một công ty bị phá sản, tổn thất của bạn chỉ giới hạn ở khoản tiền mà bạn bỏ ra. Nếu bạn thất bại khi đầu tư vào Apple hay Google tiếp theo, mức giảm sút lợi nhuận có thể lên tới hàng tỷ đô-la.

Hãy xem xét trường hợp của Peter Thiel. Năm 2004, ông đầu tư 500.000 đô-la cho vòng gọi vốn đầu tiên của Facebook bằng cách

mua 10% của công ty này. Tuy nhiên, ông đã đứng ngoài vòng tiếp theo. Khoản đầu tư ban đầu này trị giá khoảng 15,5 tỷ đô-la tính đến tháng 1 năm 2014 nhưng cổ phần của ông có thể trị giá nhiều lần hơn thế nếu ông góp vốn ở vòng tiếp theo. Việc bỏ lỡ cơ hội này đã gây tổn thất lớn. Kể từ đó, Thiel đã đầu tư vào Facebook ở mọi vòng gọi vốn.

Phương tiện đầu tư

Có hai cách để đầu tư. Bạn có thể mở rộng khoản vay mà sau đó sẽ được tái cơ cấu thành vốn cổ phần (hay còn gọi là nợ chuyển đổi), hoặc bạn có thể mua trực tiếp cổ phần. Mỗi phương pháp đều có cả lợi ích lẫn hạn chế.

Nợ chuyển đổi

Khó có thể định giá một công ty khởi nghiệp giai đoạn đầu bởi trong giai đoạn này, công ty khởi nghiệp có giá trị rất nhỏ hoặc gần như không có giá trị – toàn bộ giá trị của nó chính là tiềm năng. Nếu bạn mua một phần của công ty mà không có tài sản hoặc doanh thu đáng kể thì làm thế nào có thể tính toán được quy mô của phần công ty mà bạn bỏ tiền ra mua? Nợ chuyển đổi có thể giải quyết vấn đề này. Nợ chuyển đổi vẫn chưa phổ biến trong hoạt động đầu tư của doanh nghiệp nhưng đã trở thành tiêu chuẩn thực hành giữa các nhà đầu tư giai đoạn đầu.

Việc áp dụng nợ chuyển đổi không bị giới hạn trong khoảng thời gian trước khi công ty xác lập giá trị. Nợ chuyển đổi cũng cho phép bạn thực hiện đầu tư giữa các vòng vốn khi giá trị của công ty khởi nghiệp đang biến động. Giả sử công ty cần tiền để vượt qua giai đoạn giữa vòng A và vòng B nhưng lại tăng trưởng quá nhanh đến mức việc định giá tại vòng A rõ ràng trở nên quá thấp. Nợ chuyển đổi cho phép bạn tham gia trước vòng tiếp theo.

Cách thức hoạt động của nợ chuyển đổi như sau: Bạn trao cho công ty khởi nghiệp một khoản tiền, giả sử là 100.000 đô-la mà không nêu rõ khoản tiền này đại diện cho bao nhiêu phần của công ty. Công ty khởi nghiệp sử dụng khoản đầu tư này để thúc đẩy tăng trưởng, và giả sử giá trị của công ty khởi nghiệp tăng lên. Khi công ty phát triển và tích lũy được tài sản cũng như doanh thu thì sẽ tạo nên cơ sở hợp lý để xác định giá trị của công ty. Điều này thu hút các nhà đầu tư khác tham gia góp vốn, ví dụ 1 triệu đô cho 10% cổ phần. Điều này ám chỉ rằng công ty trị giá 10 triệu đô-la và khoản nợ ban đầu của bạn được chuyển đổi thành 1% cổ phần vốn.

Như vậy có thể thấy rằng có một nút thắt ở đây. Điều gì sẽ xảy ra nếu các nhà đầu tư góp 10 triệu đô-la cho 10% cổ phần? Trong trường hợp này, cổ phần của bạn chỉ có giá trị 1/10 của 1%. Để bảo vệ bản thân khỏi rủi ro cổ phiếu bị "pha loãng" theo cách này, bạn sẽ muốn thiết lập một giới hạn cho việc định giá tại thời điểm bạn thực hiện đầu tư. Ví dụ, nếu bạn đang đầu tư vào một công ty đã có giá trị được thiết lập, vòng cuối cùng được định giá ở mức 1 triệu đô-la và vòng tiếp theo có vẻ sẽ tăng lên 10 triệu đô-la, bạn sẽ thương lượng một mức giới hạn là 5 triệu đô-la.

Bây giờ thì đến phần hay nhất. Được thúc đẩy bởi dòng tiền đầu tư, công ty có thể tiếp tục nỗ lực phát triển sản phẩm một cách nhanh chóng và hiệu quả hơn. Không lâu sau, công ty sẽ đạt được sản phẩm phù hợp với thị trường và sẽ phát triển vượt bậc. Tài sản và doanh thu tăng trưởng với tốc độ chóng mặt. Một vòng đầu tư khác huy động được 100 triệu đô-la cho 10% cổ phần và giá trị của 1% của bạn tăng từ 100.000 đô-la lên 1 triệu đô-la.

Còn trong trường hợp công ty khởi nghiệp đó không phát triển tốt, vòng đầu tư tiếp theo có thể sẽ không xuất hiện và các nhà sáng lập có thể sẽ quyết định dừng lại. Điều gì sẽ xảy ra sau đó? Nếu họ tìm thấy một người mua lại, chủ nợ sẽ là người đầu tiên lấy một phần giá mua này. Do đó, bạn có thể sẽ lấy lại được một phần hoặc toàn bộ tiền của mình. Nếu không, vận may của bạn coi như đã kết thúc. Bạn sẽ phải ghi nhận khoản đầu tư này là một khoản lỗ.

Lợi ích chính của đầu tư thông qua nợ chuyển đổi là tốc độ. Không giống như vòng vốn cổ phần, nợ chuyển đổi có thể bị cắt bất cứ lúc nào. Đó là giao dịch một-đối-một, do đó, việc thực hiện đơn giản hơn nhiều. Có ít tài liệu pháp lý hơn cần phải thương lượng, kiểm tra, và ký kết, và tiền được gửi vào tài khoản của công ty khởi nghiệp ngay lập tức. Rủi ro cũng thấp hơn do các khoản nợ được thanh toán hết trước cổ phiếu ưu đãi nếu cuối cùng công ty khởi nghiệp bị thanh lý.

Mặt khác, các vòng tiếp theo có thể pha loãng khoản đầu tư của bạn, do đó, bạn cần phải thiết lập giới hạn một cách cẩn trọng. (Các nhà sáng lập có thể nhìn thấy rủi ro trong xung đột lợi ích của nhà đầu tư: Là một nhà đầu tư, bạn muốn làm mọi thứ trong khả năng để giúp công ty khởi nghiệp phát triển nhưng giá trị đầu tư của bạn bị giảm khi giá trị của công ty khởi nghiệp tăng lên. Do đó, bạn cũng có động cơ để ngăn sự phát triển này. Đây có vẻ không phải là một vấn đề nếu định hướng đạo đức của bạn là đúng đắn nhưng bạn nên biết rằng điều đó có thể còn phụ thuộc

vào tư duy của nhà sáng lập.)

Đầu tư vốn cổ phần

Trong một giao dịch vốn cổ phần, bạn trả một khoản tiền cụ thể cho một tỷ lệ phần trăm cụ thể trong công ty. Thông thường, các công ty khởi nghiệp tăng vốn cổ phần trong các vòng và giao dịch không được thực hiện cho tới khi vòng đó kết thúc, có thể có sự tham gia của nhiều nhà đầu tư. Một công ty khởi nghiệp có thể dành thời gian tìm kiếm các nhà đầu tư có tên tuổi để dẫn đầu hoặc tham gia vào một vòng và vốn đầu tư mạo hiểm tăng trưởng nhanh là động lực để trì hoãn vòng đầu tư khi giá trị tiềm năng leo thang và có thể làm giảm tốc độ của mọi thứ lại. Do đó, bạn không thể mua vốn cổ phần theo tiến độ riêng được vì người kiểm soát thời gian là công ty khởi nghiệp và những nhà tài trợ khác.

Không giống như đầu tư thông qua nợ chuyển đổi, lợi thế chủ yếu của đầu tư vốn cổ phần đó là công ty khởi nghiệp có giá trị thị trường cụ thể. Đây chính là cơ sở cho cổ phần của bạn, vì vậy, bạn biết được mình đang mua bao nhiêu phần của công ty này. Một lợi thế khác là tiền đầu tư của bạn chỉ là một trong số rất nhiều khoản đầu tư vào công ty đó. Công ty nhận được nhiều vốn hơn so với số vốn mà bạn góp và số vốn lớn hơn giúp bạn giảm được rủi ro. Đồng thời, với vai trò là một cổ đông, bạn có quyền nhận báo cáo tài chính định kỳ và kiểm toán sổ sách của công ty. Ngoài ra, với khả năng có một vị trí trong ban giám đốc, bạn có thể tăng cường đáng kể sự tham gia của mình và sức ảnh hưởng đối với định hướng của công ty khởi nghiệp.

Cần phải lưu ý rằng những người tham gia trong vòng vốn cổ phần thường nhận được quyền từ chối trước tiên trong các vòng tiếp theo. Các vòng đầu có xu hướng yêu cầu khoản tiền nhỏ và sự tham gia có thể là cách không hề tốn kém để có được lượng cổ phần đáng kể trong các vòng tiếp theo. Trên thực tế, các nhà đầu tư mạo hiểm thường đầu tư ở giai đoạn sớm để có được quyền chọn tham gia vào vòng gọi vốn tiếp theo. Bạn có thể lựa chọn không đặt cược gấp đôi nếu giá quá cao nhưng bạn đã giữ được cơ hội và điều đó có thể mở ra cánh cửa cho một khoản đầu tư vô cùng hấp dẫn.

Những lợi thế này dựa trên thực tế rằng bạn không thể đầu tư cho tới khi công ty khởi nghiệp bắt đầu vòng gọi vốn. Ngoài ra, trong trường hợp thanh lý, bạn sẽ không được lấy lại tiền của mình cho tới khi công ty khởi nghiệp đã trả hết nợ.

Triết lý đầu tư của doanh nghiệp

Một điều cần phải biết trước khi tiếp tục đầu tư giai đoạn đầu đó là những nhà sáng lập công ty khởi nghiệp nói chung không tin tưởng các nhà đầu tư doanh nghiệp. Những doanh nghiệp – không giống như các nhà đầu tư mạo hiểm có kết nối tốt và dày dặn kinh nghiệm – được đánh giá là đem lại ít hoặc gần như không đem lại giá trị gì ngoài khoản tiền mà họ đầu tư vào. Fred Wilson, nhà đồng sáng lập Union Square Ventures khuyên những nhà sáng lập rằng việc xử lý vốn đầu tư mạo hiểm từ doanh nghiệp gây lãng phí thời gian. Các giám đốc điều hành của Techstars (một nhà đầu tư của Lean Startup Machine) cảnh báo những doanh nhân rằng các nhà đầu tư doanh nghiệp có thể lấy cắp ý tưởng của họ hoặc ngăn cản họ không có được thêm vốn trong các vòng gọi vốn tiếp theo. Mark Suster của Upfront Ventures (đồng thời là một nhà đầu tư của Lean Startup Machine) gọi cụm từ nhà đầu tư chiến lược là một phép nghịch hợp. Điều này khiến bạn gặp bất lợi trong thương lượng đầu tư.

Tại sao lại có sự bất lợi này? Lý do rất đơn giản. Nói chung, các nhà đầu tư doanh nghiệp không làm tăng thêm giá trị gì ngoài phần vốn họ cung cấp. Trái lại, những nhà đầu tư thiên thần, các tổ chức tài trợ vốn giai đoạn hạt giống, và những nhà đầu tư mạo hiểm thì mang lại kiến thức chuyên môn và mạng lưới những cố vấn, dịch vụ, và đối tác tiềm năng cũng như khả năng tiếp tục tài trợ. Hơn nữa, các nhà đầu tư doanh nghiệp – không giống như những thiên thần điển hình hay đối tác vốn mạo hiểm – không tự mua lại cổ phần và chỉ phục vụ mục đích của tổ chức của họ. Họ có thể ở đây ngày hôm nay nhưng có thể biến mất vào ngày mai. Do đó, họ không được đặt ở vị trí là nguồn lực cho các công ty mà họ đầu tư. Ngoài ra, tình hình chính trị doanh nghiệp cũng có thể gây khó khăn cho các công ty mà họ đầu tư.

Mark Suster mô tả một câu chuyện tồi tệ điển hình trong một bài đăng blog như sau:

Một tháng sau khi đầu tư, nhà đầu tư đã rời bỏ công ty của mình. Người kế nhiệm nói: "Tôi không bao giờ tin rằng chúng ta nên đầu tư vào dot-coms. Tôi sẽ tham gia cùng bạn nhưng đừng đòi hỏi ở tôi bất cứ thứ gì." Những lời của ông ấy không đúng sự thật. Ông ấy đã đấu với tôi trong ba năm và đã tích cực làm mọi thứ để chống lại lợi ích của chúng tôi. Tôi đã đấu tranh để có được mỗi chữ ký hoặc sự đồng thuận. Thị trường biết rằng ông ấy là một nhà đầu tư nhưng ông ấy không thúc đẩy chúng tôi trong công ty của ông ấy. Bạn có thể tưởng tượng điều đó khiến chúng tôi trông

thảm hại như thế nào tại thị trường Đức – nơi công ty của ông ấy là một tên tuổi lớn.

Cuối cùng, có thể rút ra hai bài học. Trước tiên, là một nhà đầu tư chiến lược, bạn nên sẵn sàng đưa ra những điều khoản hào phóng. Những nhà sáng lập có tham vọng sẽ cảm thấy họ có thể tìm nơi khác, do đó, bạn cần phải khiến cho thỏa thuận của họ đáng giá.

Thứ hai, bạn không đủ khả năng cân nhắc quá nhiều về việc định giá một công ty khởi nghiệp trong quyết định của mình. Bạn cũng không nên làm như vậy, cho dù có tiềm năng tăng trưởng. Rất nhiều nhà đầu tư cố gắng loại bỏ rủi ro bằng cách đẩy giá xuống thấp hoặc đưa ra các điều khoản có lợi như quyền ưu tiên thanh toán. Tuy nhiên, những lợi thế này không có giá trị nhiều khi lợi nhuận cao gấp 10.000 lần. Hãy ghi nhớ quy tắc lũy thừa: Một bom tấn có giá trị gấp nhiều lần các công ty khởi nghiệp khác trong danh mục đầu tư của bạn. Y Combinator đã không chọn những người đứng đầu nhưng lại thực hiện đầu tư sớm. Nếu bạn thua, bạn mất một lần. Nếu bạn thắng, bạn có 10.000 lần. Điều đó thực sự đơn giản. Bạn đang mua vào tiềm năng tăng trưởng nhanh theo cấp số nhân và đó là mục tiêu ưu tiên của bạn.

Lựa chọn đầu tư

Với 225.000 nhà đầu tư thiên thần và hơn 460 doanh nghiệp đầu tư mạo hiểm đang hoạt động tại Mỹ, bạn có thể nghĩ rằng lĩnh vực khởi nghiệp đã bị các nhà đầu tư khác thu gom sạch sẽ. Chưa đâu! Cơ hội vẫn còn nhiều và tiềm năng vẫn dồi dào. Đó là bởi rất nhiều nhà đầu tư giai đoạn đầu sử dụng các tiêu chí không chính xác trong việc lựa chọn nơi để đầu tư.

Tại Lean Startup Machine, chúng tôi đã khảo sát hơn 50 nhà đầu tư về cách họ sử dụng các khoản đầu tư tiềm năng. Rất ít trong số đó trả lời rằng họ xây dựng các mô hình tài chính hoặc trao đổi với khách hàng. Thay vào đó, họ nói rằng họ nhìn vào đội ngũ khởi nghiệp và xem xét liệu họ có đủ kỹ năng và quyết tâm để xây dựng một doanh nghiệp có lợi nhuận hay không.

Điều này có thể có ý nghĩa trong quá khứ khi mà các phương pháp được kiểm chứng để phát triển công ty khởi nghiệp vẫn chưa được tạo ra. Những nhà lãnh đạo có kỹ năng vẫn cần thiết nhưng đó không phải là điều duy nhất hay thậm chí là điều quan trọng nhất nữa. Phương pháp khởi nghiệp tinh gọn cung cấp một lộ trình để đạt được sản phẩm phù hợp với thị trường và vượt qua giới hạn của đội ngũ thực hiện nó.

Đánh giá sản phẩm phù hợp với thị trường

Chìa khóa chính là đánh giá các mục tiêu thông qua nghiên cứu (xem Chương 7 về Phương pháp thử nghiệm) và mô hình chỉ số (xem Chương 8 về Đánh giá đổi mới). Trong một kịch bản đầu tư, phương pháp nghiên cứu thường là phỏng vấn khách hàng. Nhìn chung, điều này có nghĩa là tìm kiếm khách hàng, hỏi họ một số câu hỏi, chỉ ra các vấn đề của họ và chứng minh sản phẩm giải quyết những vấn đề đó tốt như thế nào. Ý tưởng đằng sau mô hình chỉ số đó là mô phỏng kinh doanh dựa trên các nguyên tắc đánh giá đổi mới.

Hãy bắt đầu bằng việc xây dựng mô hình bảng tính mô tả cách mà hành vi của người dùng tạo ra doanh thu. Tiếp theo, nhập các chỉ số hư cấu đại diện cho một trường hợp lý tưởng. Sau đó, thu thập các số liệu thực tế từ các nhà sáng lập và nhập số liệu đó. Bằng cách so sánh các trường hợp lý tưởng và trường hợp thực tế, bạn có thể thấy hoạt động kinh doanh thực tế phù hợp với hoạt động lý tưởng tới mức nào và mức độ tiến gần tới sản phẩm phù hợp với thị trường.

Khi trường hợp thực tế và trường hợp lý tưởng khớp nhau, công ty khởi nghiệp không cần phải tìm kiếm xem mình cần xây dựng cái gì và làm thế nào để mở rộng kinh doanh. Họ không cần phải đối phó với sự bất ổn định nữa. Có thể công ty khởi nghiệp không có sản phẩm tốt nhất trên thế giới nhưng sản phẩm mà họ sở hữu lại có độ rủi ro rất thấp.

Đưa ra quyết định của riêng bạn

Những nhà đầu tư mà chúng tôi khảo sát nói rằng họ đã tìm kiếm các bằng chứng xã hội. Điều đó có nghĩa nếu các nhà đầu tư khác cũng bỏ tiền vào một công ty khởi nghiệp cụ thể thì khoản đầu tư đó có thể là khoản đặt cược tốt. Đây là một phương pháp lạc hậu để đánh giá các khoản đầu tư trong thời đại thông tin. Tệ hơn nữa, nó là rào cản đối với việc học hỏi. Bạn sẽ không bao giờ học được cách lựa chọn đầu tư sáng suốt nếu không nghiên cứu theo luận điểm đổi mới của bạn, thử nghiệm giả thiết, và đưa ra quyết định dựa trên những gì bạn tìm thấy. Hãy đầu tư một cách cẩn trọng và có phương pháp. Hãy nghiên cứu những thành công và thất bại của bạn và áp dụng các bài học rút ra khi đưa ra quyết định đầu tư tiếp theo.

Trên thực tế, nhà đầu tư dựa trên các bằng chứng xã hội có thể gây tổn thương cho những doanh nhân khi phát hiện ra rằng họ đã bị

từ chối. Hãy ghi nhớ điều này khi bạn tiếp cận những nhà sáng lập để thảo luận về việc quyết định đầu tư. Hãy cho họ biết bạn sẽ đưa ra quyết định riêng của mình, rằng bạn không quan tâm đến việc các nhà đầu tư khác nghĩ gì và sẽ không tiếp cận để hỏi ý kiến của họ. Điều này sẽ giúp giảm thiểu lo lắng của các nhà sáng lập về việc bạn đánh giá công ty của họ rồi sau đó lại quyết định không thực hiện giao dịch. Quyết định này của bạn sẽ làm mất đi những nhà đầu tư tiềm năng khác của họ.

Những phương pháp này không hề quá khó thực hiện nhưng lại được xem như nền tảng quan trọng cho chiến lược đầu tư của bạn. Bí quyết không nằm trong thành phần của đội ngũ khởi nghiệp hay những gì mà các nhà đầu tư nghĩ, mà ở sự tương tác giữa sản phẩm và thị trường. Rất nhiều công ty khởi nghiệp có những đội ngũ xuất sắc và những nhà đầu tư lớn nhưng lại không đi đến đâu cả. Tuy nhiên, có rất ít doanh nghiệp với chỉ số giá trị thị trường rõ ràng có xu hướng thất bại.

Trường hợp: Intel Capital, Marlon Nichols, Chương trình Kauffman Fellow

Intel Capital là một cỗ máy đổi mới khổng lồ trên mọi phương diện. Theo thống kê của CB Insights, với tài sản 850 triệu đô-la dưới quyền quản lý, Intel Capital – cánh tay đầu tư của Intel Corporation – là nhà đầu tư doanh nghiệp mạo hiểm hoạt động tích cực thứ hai kể từ năm 2009 với những khoản đầu tư vào phần cứng và phần mềm tại các thị trường Internet tiêu dùng, đám mây, trung tâm dữ liệu, truyền thông kỹ thuật số, sản xuất, di động, mã nguồn mở, an ninh, và thiết bị đeo trên người. Năm 2011, tổ chức này thiết lập một quỹ trị giá 300 triệu đô-la để thúc đẩy hệ sinh thái xoay quanh các máy tính xách tay màn hình cảm ứng siêu mỏng, siêu nhẹ, hiệu suất cao. Năm 2013, quỹ đã phân bổ 100 triệu đô-la cho điện toán giác quan và trải nghiệm, thúc đẩy các ứng dụng nhận biết chạm, cử chỉ, giọng nói, và cảm xúc. Marlon Nichols chịu trách nhiệm lãnh đạo các hoạt động trong giai đoạn hạt giống cho các quỹ này. Các ý kiến của ông là ý kiến cá nhân và không phải của Intel.

Chiến lược đầu tư của Intel phù hợp với nỗ lực đổi mới trên diện rộng như thế nào?

Cách thức chúng tôi thực hiện đầu tư gồm hai yếu tố. Trước tiên, chúng tôi tìm kiếm các công ty mà chúng tôi tin rằng sẽ trở thành

những người dẫn đầu thị trường và tạo ra lợi nhuận cao. Đồng thời, chúng tôi tìm kiếm những công ty có liên quan đến Intel trên phương diện nào đó. Tôi đã suy nghĩ rất nhiều bởi Intel đang tham gia vào quá nhiều công việc kinh doanh khác nhau và có một lịch sử thành công, và đôi khi thất bại trong những lĩnh vực mới. Liệu công ty này có tạo ra sản phẩm mà Intel có thể tận dụng không? Liệu nó có phải là một phần của hệ sinh thái cần được phát triển trước khi Intel có thể đi sâu vào? Liệu nó có hữu hích với chúng tôi khi xét đến tương lai?

Những khoản đầu tư có phù hợp với nỗ lực sáp nhập và ươm tạo không?

Intel thích sáp nhập, nhưng khi thực hiện một khoản đầu tư, chúng tôi không hứng thú với việc mua lại công ty đó trong một vài năm. Nếu đó là ý tưởng từ ngày đầu tiên thì chúng tôi đã dẫn dắt đến việc mua lại chứ không phải một hợp đồng vốn cổ phần. Do vậy, chúng tôi tìm kiếm những phương pháp – hy vọng chúng tôi xác định được sớm trong mối quan hệ hợp tác – mà Intel Corp có thể quan tâm và làm việc với các công ty trong danh mục đầu tư.

Luận điểm đầu tư của ông là gì?

Có một số trong các luận điểm được áp dụng cho toàn bộ Intel Capital. Chúng tôi đã đầu tư vào những nhóm có trọng tâm là di động, an ninh, trung tâm dữ liệu... và mỗi một nhóm được ghép với một đơn vị kinh doanh của Intel Corp. Luận điểm đầu tư cho mỗi tổ chức đó lại khác nhau. Chúng tôi đề cao sự cẩn trọng. Chúng tôi đang thực hiện những vụ đầu tư mà có thể dạy cho các đơn vị kinh doanh về việc ngày mai sẽ như thế nào. Trong lĩnh vực của tôi – Ultrabooks và Điện toán giác quan – chúng tôi tìm kiếm những công ty có thể tạo ra những trải nghiệm mới trên ultrabooks, thiết bị hai trong một, và các thiết bị khác. Cần nhấn mạnh vào khái niệm bối cảnh, các thiết bị tận dụng những gì xảy ra xung quanh bạn để trở nên thông minh hơn, và đem đến cho bạn những tùy chọn có ý nghĩa với tình hình hiện tại của bạn. Chúng tôi cũng quan tâm đến hình ảnh 3D, cảm biến cảm xúc, sinh trắc, nhập vai và các năng lực thế hệ mới khác.

Ông hình thành luận điểm đó như thế nào?

Nó xuất phát từ hiểu biết của Intel rằng trải nghiệm của người dùng vô cùng quan trọng trong thế giới di động hiện nay. Điều tạo ra sự khác biệt giữa việc mua thiết bị này thay vì một thiết bị

khác, phần mềm này thay vì phần mềm khác chính là ở trải nghiệm mà sản phẩm mang lại. Theo quan điểm của tôi, ngày nay, thị trường lấy người dùng đích làm trọng tâm nhiều hơn.

Ông đang tìm kiếm gì trong những khoản đầu tư giai đoạn đầu?

Điều này cũng giống như việc đầu tư trong các giai đoạn sau. Điểm cốt lõi đó chính là thị trường. Công ty này có giải quyết được vấn đề mới không, có tạo ra được một thị trường không, và thị trường đó có thể phát triển rộng không? Đồng thời, nếu không phải là mới thì nó có khả năng đột phá những gì đã có trên thị trường không? Người dùng có thích nó không? Liệu họ có mua nó không? Liệu công ty có thể phát triển từ 500 triệu đô-la lên 1 tỷ đô-la được không? Những con số này có thể tạo nên một khoản đầu tư tốt cho một quỹ mạo hiểm. Cuối cùng, bạn cần phải đem lại lợi nhuận cho quỹ. Bạn đang cố gắng tạo ra giá trị cho cổ đông của mình. Nếu bạn đang trong một quỹ tổ chức, điều đó có nghĩa là các đối tác hữu hạn trong một doanh nghiệp đầu tư mạo hiểm, chính là đối tác hữu hạn duy nhất của bạn. Tiếp đến là đội ngũ khởi nghiệp. Đó có phải là một nhóm những người tài giỏi không? Họ có thể thực hiện những điều chỉnh cần thiết không? Họ có biết khoảng cách họ đang cố gắng tạo ra để trở nên tốt hơn thay vì tốt nhất không? Đó chính là sự cạnh tranh và khác biệt. Những gì họ đang làm có phải là duy nhất? Nó có dễ sao chép không? Nếu không, làm thế nào để bảo vệ nó? Và nếu không thể bảo vệ thì cần phải thiết lập một đường băng quy mô như thế nào? Và liệu điều đó có đủ ý nghĩa để họ duy trì lợi thế trên thị trường không? Đó chính là ba điều bạn tìm kiếm ngay từ bước đầu.

Những nhà đầu tư chiến lược chịu những lời buộc tội trong cộng đồng khởi nghiệp. Chìa khóa để trở thành một nhà đầu tư chiến lược giỏi là gì?

Đừng áp đặt những điều không hay về doanh nhân. Hãy tuân thủ theo những cam kết. Hãy đưa ra những giới thiệu liên quan và có hiệu quả. Thường xuyên tham gia và đóng góp ở cấp quản trị. Thường xuyên có mặt và hỗ trợ các công ty trong danh mục đầu tư. Hãy nhận thức rằng bạn đang trong một mối quan hệ hợp tác với công ty và những nhà đầu tư khác – hãy luôn làm như vậy.

Làm thế nào để thuyết phục đối tác rằng bạn là một nhà đầu tư đáng giá?

Tôi không thể nói thay toàn bộ các nhà đầu tư chiến lược mà chỉ riêng Intel Capital. Chúng tôi xem xét các khoản đầu tư về lâu dài.

Chúng tôi đã thực hiện 52 khoản đầu tư mới và tiếp tục 72 khoản đầu tư trước đó vào năm 2013. Do đó, chúng tôi tiếp tục thực hiện 20 khoản đầu tư trong danh mục đầu tư hiện tại thay vì thực hiện đầu tư mới. Điều đó cho thấy chúng tôi quan tâm và hỗ trợ cho các công ty của mình trong quá trình phát triển của họ. Chúng tôi cũng đồng thời tạo thêm giá trị theo những cách khác. Trước hết, chúng tôi kết nối với Intel Corp – doanh nghiệp có nhiều mối quan hệ rộng. Một công ty trong danh mục đầu tư khó có thể tìm thấy được một công ty công nghệ mà họ muốn kết nối nếu không có mối quan hệ. Chúng tôi tổ chức Ngày hội công nghệ Intel Capital (Intel Capital Technology Days) đem đến những khách hàng như Microsoft, BMW, hay Warner Bros. Họ đang tìm kiếm những công ty giai đoạn đầu làm đối tác để giải quyết một vấn đề nhất định và chúng tôi mời các công ty trong danh mục đầu tư có những giải pháp liên quan đến vấn đề đó. Sau khi buổi họp kết thúc, các công ty khách hàng có thể quyết định công ty nào trong danh mục mà họ muốn hợp tác. Phần lớn các công ty trong danh mục đầu tư đều tiến đến buổi họp thứ hai và một tỷ lệ cao trong số đó kết thúc bằng việc hợp tác với công ty khách hàng. Có thể ngồi trong cùng phòng với một CIO (Giám đốc Công nghệ thông tin) trong danh sách Global 200 thực sự là cơ hội lớn cho một công ty khởi nghiệp trong lĩnh vực công nghệ. Chúng tôi cũng tổ chức Hội nghị thượng đỉnh toàn cầu Intel Capital (Intel Capital Global Summit) thường niên, nơi chúng tôi mời những giám đốc điều hành từ các công ty trong danh mục đầu tư và các tổ chức quốc tế khác dành một tuần làm việc với nhau. Đã có hơn 2.300 cuộc họp diễn ra trong sự kiện của chúng tôi năm 2013.

Những lợi ích nào Intel Corp có được từ những khoản đầu tư chiến lược?

Có lợi nhuận tài chính từ những khoản đầu tư của chúng tôi – đó có thể là doanh thu tăng thêm cho công ty. Đồng thời, chúng tôi là tai mắt công ty, mang lại những cơ hội thấy trước công nghệ mới rất lâu trước khi chúng được đăng trên các tạp chí định kỳ chính thống. Ngoài ra, Intel có thể đang nghiên cứu một công nghệ đặc biệt và nhờ đó một công ty trong danh mục đã phát triển một giải pháp đổi mới có thể mang lại kết quả tốt hơn cho khách hàng. Ngoài ra, còn có khái niệm về phát triển hệ sinh thái. Intel có thể tạo ra một chipset hỗ trợ hình ảnh 3D nhưng nếu không có trải nghiệm hấp dẫn và khác biệt thì khách hàng sẽ không chi tiền. Vì vậy, điều khôn ngoan là đầu tư vào các công ty có th***ể đem lại những trải nghiệm đó.***

Ông có thường nhận vị trí trong ban điều hành của công ty mà ông

đầu tư vào không?

Điều đó phụ thuộc vào cách dẫn dắt thỏa thuận và tỷ lệ tham gia của chúng tôi. Chúng tôi thích dẫn đầu, do đó, nếu chúng tôi đã làm thì phải làm để có một vị trí trong ban điều hành. Nếu chỉ tham gia với vai trò là một nhà đầu tư thiểu số thì chúng tôi sẽ lựa chọn không tham gia. Dù có một vị trí trong ban giám đốc hay ban kiểm soát, chúng tôi luôn cố gắng tạo ra nhiều giá trị nhất có thể. Điều đó hiển nhiên với thực tế rằng chúng tôi đã dừng 26 khoản đầu tư trong năm 2013 và 22 trong số đó là các giao dịch M&A (Sáp nhập và Mua lại) và 4 giao dịch còn lại là Phát hành lần đầu ra công chúng (Initial Public Offering – IPO). Bạn không cần phải ở lại trừ phi điều đó giúp các công ty xây dựng và phát triển.

Những lợi ích nào có được từ vị trí trong ban giám đốc?

Tôi không biết có nhất thiết tốt hơn khi ở trong ban giám đốc hay vị trí giám sát. Trong cả hai trường hợp, bạn được quyền tiếp cận rất nhiều thông tin liên quan đến định hướng, sức khỏe và hiệu suất của công ty. Đồng thời, bạn có thể gợi ý cho nhóm quản lý những gì có thể làm để giúp đỡ. Sự khác biệt là thành viên trong ban giám đốc có quyền biểu quyết còn người giám sát thì không. Tuy nhiên, một ban giám sát hiệu quả cũng có thể gây ảnh hưởng lên một phiếu biểu quyết. Điều quan trọng đó là luôn luôn làm những gì tốt nhất cho công ty.

Ông xây dựng một quy trình giao dịch như thế nào?

Nguồn lực tốt nhất của quy trình giao dịch đó là doanh nhân. Các giám đốc điều hành và những nhà sáng lập bạn từng hợp tác trong quá khứ có thể giới thiệu bạn với những người đang khởi sự các công ty mới, hoặc những doanh nhân mà bạn hợp tác có thể giới thiệu bạn với những doanh nhân khác. Tôi đã phải làm việc rất nhiều với những nhà tăng tốc khởi nghiệp, huấn luyện viên, và cố vấn cho công ty của họ để thiết lập quan hệ với các doanh nhân. Một số sẽ thành công và họ sẽ ghi nhớ thời gian mà bạn đã dành ra cho họ. Một số doanh nghiệp đầu tư mạo hiểm và các đối tác khác cũng có thể là những nguồn lực tốt.

Trung bình phải mất bao lâu từ lúc tìm hiểu về đầu tư tiềm năng cho đến khi hoàn thành giao dịch?

Tôi đã chứng kiến các giao dịch được hoàn thành trong vòng hai tuần, nhưng bạn muốn tránh việc vội vã bằng cách cẩn trọng, trừ khi bạn buộc phải làm vậy. Luôn ghi nhớ rằng bạn đang tối ưu hóa

cho dài hạn. Do đó, quan trọng là phải hiểu rõ doanh nghiệp và con người mà bạn đang đầu tư vào. Một giao dịch giai đoạn hạt giống cần khoảng bốn tuần. Một khung thời gian điển hình cho một giao dịch trong vòng A hoặc B là sáu tuần, nhưng điều đó phụ thuộc vào mức độ phức tạp của giao dịch và nhiều yếu tố khác.

Trong những trường hợp nào thì ông đầu tư thông qua nợ chuyển đổi, và trong trường hợp nào ông thực hiện mua vốn cổ phần trực tiếp?

Hầu hết các giao dịch giai đoạn hạt giống sử dụng công cụ vốn chuyển đổi. Với các vòng từ vòng A trở lên, hầu hết các giao dịch đều được định giá. Điều đó phụ thuộc vào giai đoạn của công ty và thời điểm đầu tư.

Quy mô điển hình của một khoản đầu tư chiến lược là bao nhiêu?

Không có quy mô điển hình nào cả. Hầu hết các công ty giai đoạn hạt giống đều tăng lên từ khoảng 250.000 đô-la đến 2,5 triệu đô-la. Trong vòng A hoặc B, có thể từ 5 triệu đô-la đến 10 triệu đô-la. Tuy nhiên, điều đó phụ thuộc vào nhiều yếu tố như tốc độ tăng trưởng của công ty, tiềm năng của công ty, nhu cầu của thị trường đối với công ty ở một mức giá cụ thể, mức tăng cần thiết để thành công là bao nhiêu, phần mềm so với phần cứng.

Lợi nhuận cao nhất mà ông đã nhận được là gì? Ông đã đạt được những thành tích nào?

Intel Capital đạt được nhiều lợi nhuận tích cực với 534 lượt ra trong hơn 20 năm. Một số công ty đó bao gồm VMWare, Red Hat, MySQL, và Citrix. Chu trình là trong khoảng từ 5 đến 8 năm và tôi mới chỉ ở đây ba năm. Tuy nhiên, hy vọng tôi sẽ có cơ hội chứng kiến những thành công tương tự.

Chương 12
Dòng chảy đổi mới

Trong các chương trước, chúng ta đã đề cập đến các khía cạnh triết lý, cấu trúc và quy trình của việc vận hành công ty đổi mới tinh gọn. Tuy nhiên, việc tạo ra một dòng chảy đổi mới để có thể đạt được thành công lớn lại là một thách thức. Bạn cần phải có những nguồn ý tưởng ổn định phù hợp với những xu thế kinh doanh thịnh hành. Thông tin chi tiết về những xu thế này được cung cấp bởi mạng lưới những nhà đầu tư thiên thần, nhà tăng tốc khởi nghiệp, nhà đầu tư mạo hiểm và doanh nhân của các công ty đổi mới cũng như chính những thông tin và chuyên môn của những nhà đổi mới này. Nếu chỉ có một trong số 1.000 ý tưởng có cơ hội thành công thì bạn phải lựa chọn ra mục tiêu cho mình từ hàng nghìn ý tưởng triển vọng. Đó là một con số lớn nhưng không hề vượt quá tầm với. Ngay cả một công ty đổi mới nhỏ cũng có thể làm được điều này thì một công ty đổi mới lớn hơn dĩ nhiên cũng có thể chọn lọc được từ số lượng ý tưởng lớn hơn.

Quy mô ban đầu của một công ty đổi mới phụ thuộc vào phương tiện và ưu tiên của doanh nghiệp. Hầu hết các công ty chỉ có khả năng tài trợ vốn cho một hoạt động kinh doanh khiêm tốn trong khi các hoạt động khác cũng sẽ đủ khả năng hình thành và được vận hành với quy mô hoàn thiện. Chúng tôi nghĩ rằng việc bắt đầu từ quy mô nhỏ và phát triển dần lên có ý nghĩa khi công ty đổi mới bắt đầu đem lại các kết quả thành công.

Tuy nhiên, bất kể quy mô khởi nghiệp của bạn là gì thì việc tạo ra luồng ý tưởng cũng sẽ là một thách thức. Bạn sẽ cần phải cân nhắc hàng nghìn cơ hội chắc chắn trước khi tìm thấy một cơ hội có thể bùng nổ. Dưới đây là một kế hoạch cho việc phát triển khả năng đó. Bản thân các ý tưởng có thể đến từ các hộp thư góp ý, những buổi xây dựng ý tưởng, các cuộc thi phát triển phần mềm

và những sự kiện của Lean Startup Machine như đã nêu cụ thể trong chương Ươm tạo từ bên trong (Chương 9), hoặc thông qua các hoạt động tương tác với cộng đồng đầu tư và khởi nghiệp đã đề cập trong chương Sáp nhập sớm (Chương 10) và chương Đầu tư khi không thể sáp nhập (Chương 11). Dù trong trường hợp nào thì bạn cũng sẽ cần một công ty đổi mới với quy mô phù hợp để quản lý những sản phẩm do dòng chảy đổi mới tạo ra.

Đối với những người muốn bắt đầu từ một Vương quốc Nauru đổi mới (đảo quốc nhỏ nhất trên thế giới) và nỗ lực phát triển để vào được Liên minh các Hành tinh[25], chúng tôi đề xuất xây dựng theo bốn giai đoạn, từ đơn vị thử nghiệm được tài trợ vốn tối thiểu đến một nhà máy đổi mới được vốn hóa hoàn toàn (Truy cập http://theleanenterprisebook.com/resourcesđể biết thêm thông tin). Ngân sách cho mỗi giai đoạn tạo nên một đường băng hữu hạn được thiết kế để nhấn mạnh tính chất khẩn cấp đồng thời khuyến khích tiết kiệm chi phí. Mục tiêu là xây dựng một dòng chảy đổi mới sử dụng những khoản chi phí khiêm tốn. Những giới hạn khắt khe về nguồn vốn tài trợ giúp khuyến khích những động thái sớm để sáp nhập hoặc đầu tư cũng như thái độ kỷ luật đối với việc đánh giá triển vọng phù hợp của sản phẩm trên thị trường bất kể khởi đầu của công ty khởi nghiệp đó như thế nào.

Bốn giai đoạn này đặt ra những giới hạn về quy mô nhân viên của vườn ươm, số lần mua lại, và số khoản đầu tư. Giai đoạn 1 là giai đoạn thử nghiệm trong hai năm với giá trị 5 triệu đô-la. Ba giai đoạn tiếp theo tăng lên tương ứng 20 triệu đô-la trong vòng 5 năm, 50 triệu đô-la trong 5 năm, và 100 triệu đô-la trong vòng 10 năm. Trong mỗi giai đoạn, ngân sách được phân bổ 40% dành cho ươm tạo, 20% dành cho mua lại, và 40% dành cho đầu tư. Những tỷ lệ này mang tính chỉ dẫn, không phải là quy định, nên bạn có thể tự do điều chỉnh theo nhu cầu. (Lưu ý rằng mục tiêu dài hạn là nâng cao năng lực để ươm tạo và hai chiến lược còn lại chủ yếu là phương tiện cho mục tiêu đó, làm sáng tỏ xu hướng thị trường đồng thời mở ra cơ hội cho các tài năng cũng như những mối quan hệ hợp tác.)

Với mục đích của chúng tôi, một công ty khởi nghiệp được định nghĩa là một vụ đầu tư, mua lại, hoặc một dự án nội bộ được ươm tạo để đạt được những số liệu cơ sở.

Giai đoạn 1: Giai đoạn đầu tiên là bằng chứng về khái niệm chi phí giới hạn. Mục đích là để kiểm tra các giám đốc điều hành và tổ chức đang thực hiện. Với chi phí 5 triệu đô-la trong 2 năm, bạn có thể phân bổ 2 triệu đô-la cho mỗi năm để đầu tư và ươm tạo, và 1

triệu đô-la để mua lại. Với khoản đầu tư khoảng 25.000 đô-la đến 50.000 đô-la một lần, bạn có thể lựa chọn khoảng 60 khoản đầu tư từ số lượng các khoản đầu tư lớn gấp 10 đến 20 lần cơ hội đó. Ngân sách ươm tạo dành cho năm nhóm với ba người mỗi nhóm, với mức lương giả định là 75.000 đô-la. Nếu họ chuyển hướng hai tháng một lần (có nghĩa nếu đó là khoảng thời gian trung bình họ cần để đạt được các chỉ số cơ sở), họ có thể đánh giá 64 công ty khởi nghiệp trong vòng 2 năm. Với ngân sách 1 triệu đô-la cho sáp nhập, họ có thể mua lại một hoặc hai nhóm với giá trong khoảng 500.000 đô-la đến 1 triệu đô-la cho mỗi nhóm được chọn ra từ số lượng các công ty khởi nghiệp lớn gấp 5 đến 10 lần. Điều đó có nghĩa là bạn có thể chọn ra khoảng 120 trong số 1.200 cơ hội.

Bởi khoảng thời gian hai năm là tương đối ngắn nên tiêu chí thành công là đảm bảo tiếp tục tài trợ cho 50% đến 70% các công ty khởi nghiệp mỗi năm (70% các công ty của Techstars tiếp tục nhận được vốn tài trợ). Nếu mọi việc suôn sẻ, các giám đốc sẽ có thêm 15 triệu đô-la sau 2 năm và chuyển sang Giai đoạn 2.

Giai đoạn 2: Giai đoạn thứ hai là 20 triệu đô-la phiếu tín nhiệm trong một công ty đổi mới non trẻ. Vốn đầu tư được phân bổ 8 triệu đô-la trong 5 năm, đủ cho 240 lần đặt cược. Với tám nhóm, vườn ươm có thể kiểm tra khoảng 256 công ty khởi nghiệp được lựa chọn, cũng từ số lượng gấp 10 đến 20 lần con số đó. Ngoài ra, chúng tôi có thể mua lại khoảng bốn đến tám công ty hoặc nhóm được lựa chọn từ số lượng gấp 5 đến 10 lần con số này. Trong giai đoạn này, một công ty đổi mới kiểm tra gần 500 công ty khởi nghiệp trong số khoảng 5.000 lựa chọn. Trong các Giai đoạn 2, 3 và 4,mục tiêu là tạo ra mức tăng trưởng trung bình 19% mỗi năm, tương đương với tỷ lệ lợi nhuận trung bình của vốn đầu tư mạo hiểm trong giai đoạn 2007-2011, theo Cambridge Associates. Điều đó chứng thực tính hiệu quả của công ty đổi mới và chuyển sang Giai đoạn 3.

Giai đoạn 3: Tiếp tục với mức vốn 50 triệu đô-la, công ty đổi mới đang đầu tư 20 triệu đô-la vào khoảng 480 công ty khởi nghiệp độc lập. Một đội ngũ gồm 53 nhân sự lập thành 21 nhóm, đầu tư 20 triệu đô-la để kiểm tra 640 công ty khởi nghiệp ban đầu và dành 10 triệu đô-la cho khoảng từ 10 đến 20 vụ sáp nhập. Khi kết thúc 5 năm, công ty đổi mới sẽ chạy hơn 1.120 dự án từ 11.200 cơ hội. Một số thành công lớn, chưa kể đến một loạt những thành công nhỏ khác, sẽ đem lại lợi nhuận đầu tư lành mạnh.

Giai đoạn 4: Đây là một lục địa đổi mới với quy mô hoàn thiện trị giá 100 triệu đô-la được lên kế hoạch để đạt đến đỉnh cao hưng

thịnh như lục địa Atlantis[26] trong vòng 10 năm. Nỗ lực đầu tư mua lại cổ phần trong khoảng 9.600 công ty giúp tối đa hóa cơ hội bắt được một số ngôi sao đang lên. Phần lớn các khoản đầu tư được thực hiện trong vòng 3 đến 5 năm đầu tiên, cho họ thời gian để trả hết trong thời hạn 10 năm. Đội ngũ nhân viên ươm tạo hiện tại là 106 người, được phân thành khoảng 42 nhóm và có khả năng nuôi dưỡng 1.280 công ty khởi nghiệp. Ngân sách cho việc sáp nhập dành cho 40 nhóm được mua lại, mặc dù bạn có thể phải sử dụng tới 10 hoặc 20 triệu đô-la cho những công ty nổi bật có sản phẩm bạn muốn sử dụng. Tổng số công ty khởi nghiệp dưới sự kiểm soát của công ty đổi mới hiện tại là 2.280 công ty và được lựa chọn từ số lượng gấp khoảng 10 lần con số này.

Đối với chúng tôi, đây dường như là mức trần thực tế về quy mô của công ty đổi mới dựa trên cơ cấu tổ chức mà chúng tôi đã vạch ra (xem Chương 3 về Cấu trúc doanh nghiệp). Tuy nhiên, chúng tôi không có bằng chứng thực tế để làm rõ điều đó. Những quỹ đầu tư mạo hiểm lớn nhất không ngừng vượt xa so với các đối thủ nhỏ hơn trong thập kỷ qua. Có lẽ, đối với các công ty đổi mới lớn hơn cũng cho thấy hiệu quả tốt hơn.

Các công ty đạt đến và vượt qua Giai đoạn 4 sẽ sẵn sàng để đổi mới trên quy mô lớn, áp dụng tất cả các chiến lược và nguyên tắc khởi nghiệp dẫn đến sự phát triển trên tất cả các mặt trận. Họ sẽ vận dụng các kỹ thuật tiên tiến để giữ vị thế đứng đầu về thay đổi công nghệ, phát triển các sản phẩm được mong đợi và cung cấp những sản phẩm đó cho khách hàng với chi phí thấp nhất có thể. Họ sẽ đi tiên phong trong một kỷ nguyên mới, trong đó năng lực đổi mới của xã hội sẽ được sử dụng hiệu quả hơn bao giờ hết và các công ty lớn sẽ thường xuyên đánh bại các đối thủ nhỏ hơn trong cuộc chiến đổi mới. Đây là triển vọng tối ưu của doanh nghiệp tinh gọn.

Trường hợp: Intuit, Bennett Blank, Nhà lãnh đạo đổi mới

Bennett Blank gia nhập Intuit với vai trò là một nhà thiết kế tương tác vào năm 2007. Kể từ đó, ông đã giúp xây dựng hạ tầng đổi mới của công ty từ một nhóm nhỏ chỉ tập trung vào một bộ phận đơn lẻ thành một mạng lưới các chương trình phát triển sản phẩm mới từ dưới lên. Intuit đặc biệt nhấn mạnh vào sự đổi mới ở cấp cơ sở, cho phép tạo ra nhiều ý tưởng mới mẻ vượt ra ngoài cấu trúc doanh nghiệp thông thường, đem lại kết quả là hàng chục triệu đô-la doanh thu gia tăng (theo tính toán của công ty) với triển

vọng tăng cao hơn nữa trong tương lai. Blank chính là động lực trong việc nâng cao năng lực đó. Ông coi việc "sử dụng sức mạnh đổi mới và lan tỏa khắp công ty" là nhiệm vụ của mình và đã dành thời gian để chia sẻ cho chúng tôi biết cách mà ông đã thực hiện điều đó.

Phương pháp đổi mới của cá nhân ông là gì?

Hầu hết các ý tưởng đổi mới đều bắt nguồn từ một cái nhìn sâu sắc và độc đáo về khách hàng. Tôi bắt đầu bằng cách dành thời gian để hiểu được những mong muốn, lo sợ, và mơ ước của khách hàng ngoài nhiệm vụ mà họ phải cố gắng hoàn thành. Điều đó tạo cho bạn một nền tảng để khám phá nhiều cơ hội tiềm năng. Sau đó, bạn có thể lập hàng loạt giả thiết về những vấn đề cụ thể mà bạn có thể thử nghiệm với khách hàng để kiểm tra xem liệu bạn có đang cải thiện thế giới theo cách nào đó không. Đó là việc bắt đầu với một điều gì đó ở mức độ cao và táo bạo, điều gì đó khiến thời gian và nỗ lực của bạn có giá trị, và tiến lên phía trước nhanh nhất có thể để kiểm nghiệm xem liệu ý tưởng về giải pháp của bạn có giá trị không.

Intuit giải quyết các rào cản doanh nghiệp điển hình đối với đổi mới như thế nào?

Intuit phải đối mặt với các thách thức giống như bất kỳ tổ chức lớn nào khác. Chúng tôi tấn công các thách thức đó bằng cách tạo ra nền văn hóa cơ sở. Tất cả mọi người đều được cho phép dành 10% thời gian để làm bất cứ điều gì mà họ đam mê. Do đó, tất cả mọi người đều được trao quyền để đưa ra ý tưởng, và ít nhất là bắt đầu phát triển ý tưởng của họ. Chúng tôi đào tạo tất cả mọi người trong công ty phát triển ý tưởng cá nhân thông qua một chương trình có tên Design for Delight (tạm dịch: Thiết kế vì Đam mê) – một phiên bản nội bộ của chúng tôi về tư duy thiết kế. Chương trình này tập trung vào ba nguyên tắc: thấu hiểu khách hàng, khám phá thật nhiều cơ hội, và thử nghiệm nhanh với khách hàng. Những nhân viên cần hỗ trợ có thể yêu cầu giúp đỡ từ các huấn luyện viên, đồng thời, chúng tôi có các không gian dành cho thời gian tự do và những sự kiện kéo dài từ hai ngày đến một tuần, nơi mọi người có thể phát triển những dự án với sự cố vấn từ các kỹ sư và nhà thiết kế khác. Chúng tôi gặp phải thách thức khi phải quyết định sẽ tài trợ vốn cho những ý tưởng nào hoặc làm thế nào để cân bằng các ý tưởng mới với những ưu tiên hiện tại. Đó luôn luôn là một thách thức. Tuy nhiên, Intuit dành không gian cho nhân viên để bắt đầu, đồng thời đưa ra những chỉ dẫn để họ tiếp tục tiến lên. Bạn không nhất thiết phải khởi chạy một sản

phẩm hoàn toàn mới và thu lợi nhuận của riêng mình, nhưng bạn chắc chắn có thể lập một nhóm, trao đổi với khách hàng, và chạy thử nghiệm.

Các ý tưởng xuất phát từ đâu? Làm thế nào ông có thể tạo ra chúng?

Các ý tưởng đến từ bất cứ nơi đâu, bất cứ thời điểm nào, và bất cứ câu chuyện nào. Cho dù là một bảo vệ hay một CEO, bất cứ ai cũng có cơ hội bình đẳng để khám phá ra một ý tưởng. Đôi lúc, chúng tôi sẽ thử thách. Một nhà lãnh đạo doanh nghiệp sẽ nói rằng "Tôi muốn thay đổi hình ảnh của QuickBooks" – Tôi đang giả định như vậy – hoặc "Tôi đang tìm kiếm những ý tưởng về x." Chúng tôi có thể tổ chức một Idea Jam, một buổi xây dựng ý tưởng tập trung vào một vấn đề cụ thể. Chúng tôi được tạo cảm hứng từ những vấn đề và rắc rối mà khách hàng đang phải giải quyết, nhưng cũng có thể là từ nghiên cứu. Chúng tôi cố gắng hết sức để nhìn ra bên ngoài cũng như nhìn vào bên trong. "Theo tôi về nhà" là cụm từ mà chúng tôi sử dụng để mô tả một quy trình bất kỳ, trong đó chúng tôi đi ra khỏi Intuit và quan sát khách hàng trong thực tế. Điều này đã nằm trong DNA của chúng tôi trong 30 năm và tất cả mọi người hiểu rằng đó là một phần văn hóa của chúng tôi. Điều đó không có nghĩa chúng tôi đi đến nhà của khách hàng mà chúng tôi đi ra ngoài thế giới thực tế và quan sát cách khách hàng giải quyết những khó khăn trong cuộc sống hằng ngày của họ. Nếu tham gia một trong những buổi như vậy, bạn sẽ có được bốn hoặc năm ý tưởng mới.

Các nhân viên lập thành các nhóm như thế nào?

Chúng tôi có một công cụ nội bộ có tên là Brainstorm, một mạng xã hội về ý tưởng để kết nối các nhân viên, giúp họ cộng tác với nhau. Nếu thực sự bận và không có thời gian cho việc đổi mới, tôi không cần phải đăng nhập. Nhưng nếu tôi có thời gian rảnh trong lịch trình cá nhân thì tôi có thể tìm kiếm thứ gì đó để làm trong thời gian tự do đó, hoặc nếu tôi có một cảm hứng cho một sản phẩm mà tôi nghĩ rằng khách hàng sẽ thích, tôi có thể nhập thông tin và tìm kiếm những người khác có thể quan tâm và hỗ trợ. Ứng dụng này kết nối mọi người dựa trên dự án mà họ đang thực hiện. Nếu ý tưởng đó là về một ứng dụng trên iPhone, tôi có thể tìm kiếm những người quan tâm đến việc phát triển ứng dụng iPhone. Tôi có thể nói: "Trevor, tôi thấy bạn quan tâm đến các ứng dụng iPhone và bạn đang làm trong nhóm thanh toán. Ý tưởng của tôi có liên quan đến thanh toán di động. Bạn nghĩ sao?" Sau đó, chúng tôi có thể thảo luận về ý tưởng này. Trevor có thể nói "Chúng tôi đã thử ý tưởng đó và nó không có hiệu quả" hoặc "Ý

tưởng của anh trùng hợp với dự án mà chúng tôi đang thực hiện" và tôi có thể tham gia vào nhóm đó. Là người đưa ra ý tưởng, tôi có thể chia sẻ và mời mọi người cùng đóng góp cho ý tưởng đó hoặc tham gia vào nhóm của tôi.

Một ý tưởng được thương mại hóa như thế nào?

Những ý tưởng mà mọi người đang thực hiện bao quát toàn bộ phạm vi từ các đổi mới tăng dần, bền vững tới các ý tưởng lớn, táo bạo, mới mẻ. Các đổi mới duy trì thường được những đơn vị kinh doanh thành viên tiếp nhận và thường được thực hiện. Chúng tôi có nhiều câu chuyện về các ý tưởng nhỏ có thể tiết kiệm vài triệu đô-la hoặc cho chúng tôi một bước đột phá trong chuyển đổi. Đối với các ý tưởng lớn và táo bạo, các nhóm cố gắng thu thập càng nhiều bằng chứng càng tốt để cho thấy đây là một ý tưởng mà Intuit nên cân nhắc. Đôi khi, họ sẽ lôi kéo sự tham gia của một lãnh đạo hoặc một giám đốc sản phẩm, người mà họ cho rằng sẽ đảm bảo đầu ra tốt cho sản phẩm. "Chúng tôi nghĩ rằng chúng tôi có điều gì đó có ý nghĩa ở đây. Chúng tôi đã chạy một vài thử nghiệm và mọi việc đều tốt. Các ông nghĩ sao?" Tôi sẽ không nói đó là điều bình thường, nhưng đó không phải là một nhận xét chính thức của CEO và ban giám đốc.

Tiêu chí nào được dùng để xác định có nên đầu tư những khoản vốn lớn?

Hy vọng rằng thông qua quá trình này, các ý tưởng có giá trị nhất sẽ tự chứng minh giá trị của nó. Hầu hết các ý tưởng đều không tốt lắm và điều đó không sao. Các nhóm sẽ tự lựa chọn và nói rằng "Ý tưởng của chúng tôi không được tốt lắm," hay "Ý tưởng của chúng tôi có sức hút." Nếu ở trong không gian riêng, họ có thể thực hiện ý tưởng và sau đó đưa vào một bài thuyết trình hoặc lộ trình của một ai đó. Nếu không, họ phải trình bày các bằng chứng để tạo lòng tin từ những nhà điều hành về việc ý tưởng đó đáng để theo đuổi.

Thế còn các ý tưởng mang tính đột phá cao thì sao?

Nếu một ý tưởng quá xa thực tế thì mọi người khó có thể thấy được cách thực hiện hoặc tại sao nó lại quan trọng với chúng tôi. Đó là một thách thức. Lý tưởng nhất là nhóm sẽ tạo ra đủ bằng chứng để cho thấy ý tưởng đó có ý nghĩa đối với Intuit, và có lợi thế cạnh tranh lâu dài trong ý tưởng đó. Nếu nó nằm ngoài phạm vi của chúng tôi và không phù hợp với sứ mệnh nâng cao đời sống tài chính của khách hàng thì có thể ý tưởng đó sẽ không được tài

trợ vốn – không phải vì đó là một ý tưởng tồi mà vì chúng tôi cần phải phục vụ sứ mệnh của mình.

Giả sử rằng việc có nhiều ý tưởng sẽ tốt hơn có ít ý tưởng, ông mở rộng quy mô thế nào để xử lý số lượng ý tưởng lớn?

Chúng tôi đang cố gắng để quá trình xử lý diễn ra với những người tạo ra các ý tưởng. Cơ hội mà chúng tôi có thể chọn ra người chiến thắng cũng thấp như cơ hội của bất cứ ai, do đó tại sao chúng tôi lại không thực hiện? Các nhóm nhanh chóng nhận ra rằng một ý tưởng là không tốt, thị trường vẫn chưa sẵn sàng, khách hàng không phải là người mà họ mong đợi, việc thực hiện không đúng lắm,... Có hàng nghìn ý tưởng tại Brainstorm mà các nhóm đã khám phá ra và quyết định không theo đuổi. Điều đó không giống như điều chúng tôi nói "Chúng tôi đã tìm thấy ý tưởng của anh, hãy giới thiệu nó với chúng tôi" mà nó giống câu nói "Đây là một cơ hội nếu bạn quan tâm" hơn. Nhóm phải dẫn đầu cuộc chơi.

Câu chuyện thành công nào ông có thể chia sẻ với chúng tôi?

Có một sản phẩm là SparkRent. Một số người đã có ý tưởng kỳ lạ là việc trả tiền thuê nhà đáng lẽ phải dễ dàng hơn. Họ đã nắm bắt được ý tưởng của mình trong buổi Brainstorm và tham gia vào sự kiện Lean StartIN kéo dài hai ngày, nơi họ phát triển ý tưởng thông qua những thử nghiệm nhanh với khách hàng. Họ chạy một vài thử nghiệm đơn giản và rút ra bài học rằng có sự quan tâm từ chủ nhà và người thuê nhà. Họ đã tiếp tục theo đuổi ý tưởng và tích lũy đủ các bằng chứng để thuyết phục đơn vị kinh doanh của mình cho thêm một chút thời gian, nhiều hơn 10%, để làm việc với ý tưởng này. Họ đã tạo ra nhiều không gian hơn nữa tới điểm hiện tại khi nó là một sản phẩm thực đang tạo ra doanh thu. Phần quan trọng của câu chuyện đó là sự bắt đầu với chỉ một vài người, sử dụng các nguyên lý đổi mới này để tự tạo ra tiến bộ liên tục cho tới khi họ có được nhiều nguồn lực hơn. Trong khoảng hơn 18 tháng, họ đã xây dựng một trường hợp mà Intuit nên duy trì. Trong các tổ chức khác, bạn chọn một người chiến thắng, giới thiệu người chiến thắng, lấy 10 triệu đô-la, và thực hiện. Đó không phải là cách chúng thôi thực hiện. Bạn yêu cầu 1 đô-la, bạn sử dụng nó. Sau đó, bạn yêu cầu 3 đô-la và sử dụng số tiền này. Sau đó, bạn yêu cầu 5 đô-la. Bạn xây dựng trường hợp của mình theo thời gian thay vì dành chiến thắng lớn.

Bước tiếp theo trong tiến trình đổi mới của ông là gì?

Có rất nhiều yếu tố cùng tạo nên sự đổi mới của chúng tôi. Chúng

tôi thiết lập nền tảng văn hóa và sau đó là phương pháp khởi nghiệp tinh gọn. Hiện nay, nỗ lực ở cấp cơ sở đã thực sự hiệu quả. Giai đoạn tiếp theo là tập trung vào các cơ hội lớn. Trong số các sản phẩm đang bắt đầu đưa ra thị trường, chúng tôi vẫn chưa xác định được QuickBooks hoặc TurboTax tiếp theo. Hiện nay, khi các ý tưởng đang nổi lên, chúng tôi cần phải tăng gấp đôi số ý tưởng có sức hút và trao cho các nhóm nhiều cơ hội hơn nữa để tự theo đuổi các ý tưởng đó. Chúng tôi mở ra các khả năng để đạt đến cấp độ tiếp theo.

Intuit sẽ như thế nào khi hệ thống đang chạy Full Tilt?

Scott Cook, nhà sáng lập của Intuit muốn để lại một công ty tạo ra các ý tưởng mới từ dưới lên bởi nó bền vững hơn so với chạy từ trên xuống. Đó là tầm nhìn dài hạn hơn. Bạn phải đầu tư vào toàn bộ công ty. Tuy nhiên, theo thời gian, chúng tôi tin rằng đó là một chiến lược tốt hơn. Nó dựa vào những gì tốt nhất của Intuit. Chúng tôi có nhiều đơn vị kinh doanh, chúng tôi là một tổ chức ma trận, tất cả các cơ cấu. Thay vì cố gắng thay đổi điều đó, chúng tôi đang thử đưa nó vào trong một quá trình đổi mới hiệu quả với chúng tôi.

Phần kết

Khái niệm tạo lập một tổ chức độc lập để quản lý, thực hiện và tạo ra lợi nhuận từ đổi mới dưới sự quản lý một phần của doanh nghiệp hoặc hợp tác với các đơn vị kinh doanh hiện tại đang thách thức những giá trị lâu đời nhất của văn hoá doanh nghiệp. Rất khó để chấp nhận rằng một tổ chức thành công, lâu năm, có vị thế và bề dày kinh nghiệm không có gì ngoài phần vốn tài trợ cho bộ phận đổi mới còn non trẻ của mình.

Trong quá trình thảo luận những ý tưởng trong cuốn sách này với các nhà điều hành doanh nghiệp, bên cạnh sự ủng hộ nhiệt tình, chúng tôi cũng gặp phải những phản đối và rất nhiều trong số đó đã ảnh hưởng đến cách tiếp cận của chúng tôi đối với khái niệm công ty đổi mới và quy trình khởi nghiệp. Chúng tôi đã lắng nghe những nhà điều hành than phiền về tình trạng thiếu tinh thần doanh nhân trong nhân viên và những nhân viên của họ thường thiếu hỗ trợ đối với tinh thần doanh nhân nội bộ. Từ đó, chúng tôi đã kết luận rằng một tổ chức đổi mới riêng biệt là cách tiếp cận tốt nhất. Chúng tôi đã theo dõi các doanh nghiệp tập trung toàn bộ nguồn lực nhằm gia tăng lợi nhuận trong khi các tổ chức nhỏ hơn, tinh gọn hơn đang định nghĩa lại toàn bộ ngành công nghiệp của họ. Chúng tôi ghi nhận sức mạnh của một thương hiệu lớn, khả năng phân phối xuất sắc, và năng lực tài chính mạnh, nhưng những thế mạnh này gần như không phát huy được hiệu quả nếu không có những ý tưởng kinh doanh đột phá được phát triển để đạt được sản phẩm phù hợp với thị trường. Tuy nhiên, khi đã có những điều kiện này thì các thế mạnh của doanh nghiệp có thể mang lại hiệu quả theo cách mà hiếm công ty khởi nghiệp nào có thể sánh kịp.

Trong những trang tiếp theo, chúng ta sẽ kiểm chứng một vài quan điểm trái chiều phổ biến nhất và lý giải tại sao một doanh nghiệp có thể gặt hái được rất nhiều thành công từ việc theo đuổi đổi mới dựa trên những nguyên tắc và phương pháp mà chúng tôi

đã mô tả. Chúng ta cũng sẽ xem xét một số trường hợp cụ thể hơn. Khi các doanh nghiệp liên tục tạo ra những sản phẩm hoàn toàn mới, mở ra những thị trường mới và xây dựng những ngành công nghiệp mới, nghĩa là họ đang có ảnh hưởng sâu rộng đối với hệ sinh thái đổi mới.

Quan điểm trái chiều về Doanh nghiệp Tinh gọn

Những tranh luận phản đối doanh nghiệp tinh gọn đa số là do không nhận thức được những thay đổi sâu sắc trong thế giới marketing và phát triển sản phẩm những thập kỷ gần đây. Chúng ta sẽ cùng phân tích từng quan điểm phản đối phổ biến nhất.

Quan điểm phản đối: Tổ chức hiện tại có thể tiến hành đổi mới

Những nhà điều hành doanh nghiệp có một khoảng thời gian khó khăn để chấp nhận việc cần phải xây dựng một cấu trúc riêng biệt dành cho đổi mới. Họ đang điều hành một tổ chức hoạt động thành công và không hiểu sao như thế vẫn là chưa đủ. Họ tự hào về công ty của mình và điều đó là hoàn toàn hợp lý. Và trên hết, họ muốn là người nắm quyền kiểm soát vì đó là việc họ làm giỏi nhất.

Vấn đề là môi trường doanh nghiệp chỉ được thiết kế cho việc thực hiện. Trong khi đó, đổi mới đòi hỏi một quá trình nghiên cứu, tìm hiểu trước khi đưa vào triển khai thực tiễn. Rất nhiều nghiên cứu đã cho thấy các tập đoàn không thể thay đổi công việc kinh doanh từ bên trong. Là huyết mạch của bất cứ doanh nghiệp nào, các nguồn lực và hoạt động thực tiễn được bảo vệ bởi "hệ miễn dịch" mạnh khiến việc thay đổi hoạt động kinh doanh lâu đời trở nên bất khả thi. Xây dựng những mô hình kinh doanh mới đòi hỏi một môi trường trong đó văn hóa, các ưu tiên và quy trình cũng cần phải phù hợp. Chúng tôi đã thận trọng chọn phép ẩn dụ về thuộc địa để thể hiện sự độc lập – yếu tố quan trọng trong đổi mới. Một số giải pháp thay thế như skunkworks, các chương trình tinh thần doanh nhân nội bộ, phòng thí nghiệm đổi mới, hay hợp tác khởi nghiệp cho thấy sự thiếu hiệu quả trong việc xây dựng những dự án kinh doanh mới có mức tăng trưởng cao. Điểm yếu lớn nhất của những giải pháp này chính là thiếu sự tự chủ.

Khi giải phóng mình khỏi yêu cầu đáp ứng những ưu tiên của doanh nghiệp, một công ty đổi mới có thể nhanh chóng học hỏi được điều khách hàng muốn, phát triển nó và chiếm hữu thị trường trước các đối thủ cạnh tranh. Công ty đổi mới có thể phát triển các sản phẩm cạnh tranh trực tiếp với những lĩnh vực kinh

doanh hiện tại của doanh nghiệp và thu hút các tài năng doanh nhân – những người không màng đến làm việc cho các công ty lớn. Điều quan trọng là phải làm bất cứ điều gì cần thiết để theo đuổi sự phát triển.

Quan điểm phản đối: Các doanh nghiệp không cần một công ty đổi mới, cái họ cần là một nền văn hóa mang tính đổi mới

Nền văn hóa của doanh nghiệp giảm thiểu tối đa rủi ro. Trong khi đó, văn hóa khởi nghiệp lại ưa rủi ro. Các nhà điều hành rất muốn tin rằng doanh nghiệp của mình có thể được dẫn dắt để đương đầu với những rủi ro lớn hơn và nhân viên của họ được thôi thúc để đặt các ván cược lớn vào những điều không chắc chắn. Thế nhưng, văn hóa doanh nghiệp lại không giống như vậy. Nó được hình thành từ những cấu trúc và quy trình cho phép công ty vận hành trong nhiều năm. Văn hóa không thể bị thay đổi một cách riêng lẻ. Sự thay đổi này đòi hỏi phải thay thế những thành phần tạo nên cốt lõi cho công ty – và trong trường hợp này nó sẽ thay đổi hoàn toàn công ty.

Thay vì cố gắng thay đổi văn hóa công ty, bạn cần phải thiết lập một tổ chức hoàn toàn mới có thể cung cấp nền tảng thuận lợi cho nền văn hóa mà bạn muốn phát triển. Hãy coi một công ty đổi mới như một hòn đảo cách rất xa vùng "đất mẹ" là doanh nghiệp, trong đó việc chấp nhận những rủi ro lớn là điều bình thường, nhân viên sẽ thành công hoặc thất bại với các ý tưởng của mình và nhận được những phần thưởng hậu hĩnh cho các thành quả đã tạo ra. Những thành viên trong công ty đổi mới nghĩ về khởi nghiệp hằng ngày, không chỉ trong những khoảnh khắc hiếm hoi khi cần thiết hay khi dự án khởi nghiệp phù hợp với ngân sách và nền chính trị của công ty. Dần dần, khả năng xây dựng những dự án kinh doanh mới có tính đột phá trở thành năng lực cạnh tranh cốt lõi của họ.

Quan điểm phản đối: Chia sẻ lợi nhuận cho nhân viên là điều phức tạp, tốn kém và không cần thiết

Đối với nhiều nhà điều hành doanh nghiệp, khái niệm chia sẻ cổ phần là phản trực quan. Họ có thói quen tạo ra giá trị bằng cách trả lương hay cổ phần trong doanh nghiệp. Họ có thể cảm thấy sự hỗ trợ của doanh nghiệp như tiền, sức mạnh marketing, mạng lưới phân phối, nền tảng công nghệ có giá trị hơn rất nhiều so với những nỗ lực phát triển sản phẩm của nhân viên. Và họ có thể gặp khó khăn khi phải thấu hiểu những động lực tinh thần doanh nhân. Sau tất cả, trong hầu hết trường hợp, những nhân viên này

đã cống hiến cả sự nghiệp để leo lên được nấc thang thăng tiến của doanh nghiệp chứ không phải để xây dựng công ty cho riêng mình.

Cái mà những nhà điều hành này bỏ qua đó chính là sức mạnh tạo động lực của quyền sở hữu. Trao đổi với nhà đồng sáng lập nên Instagram – Kevin Systrom về chương trình video TechCrunch của ông có tên là Founder Stories (Những câu chuyện về nhà sáng lập), người dẫn chương trình Chris Dixon đã đưa ra một nhận xét sắc sảo rằng: "Quyền sở hữu là lý do quan trọng khiến bạn phải thức trắng cả đêm và nghĩ về nó mỗi ngày. Tôi không biết liệu quyền chọn cổ phiếu trong Microsoft có giống như quyền sở hữu không." Nói theo cách khác, các doanh nhân sẽ cống hiến tất cả những gì họ có nếu như được thúc đẩy đúng cách, và đó cũng là điều cần thiết để đưa những ý tưởng của họ trở thành các sản phẩm phù hợp với thị trường. Họ cần phải làm chủ những công ty khởi nghiệp mà họ đang phát triển và nếu họ không thể làm thế trong doanh nghiệp thì họ sẽ tự bắt đầu con đường riêng của mình. Đó không chỉ là một phần cơ hội mong manh chống lại cả một hệ thống bằng cách đạt được thành công lớn mà còn về niềm kiêu hãnh và tính kế thừa: Những doanh nhân muốn rời bỏ các đế chế mới khi họ không còn nữa.

Việc chia sẻ lợi nhuận với nhân viên không cần phải quá phức tạp hoặc hào phóng. Trái với quan điểm thông thường, trao đổi cổ phần để lấy tiền lương thực chất giúp giảm bớt rủi ro cho doanh nghiệp. Cắt giảm 50% tiền lương cho phép công ty thuê được nhiều nhân viên đổi mới hơn. Nhiều người hơn có nghĩa là danh mục vốn đầu tư phong phú hơn giữa rất nhiều khoản đầu tư. Nếu bạn may mắn nhận được một khoản đầu tư lớn, nhưng lại từ chối và cảm thấy như thể mình đã cho đi quá nhiều cổ phần, thì hãy thử cho đi ít hơn vào lần sau và xem việc làm này sẽ đi tới đâu. Vòng tròn học hỏi, đo lường và xây dựng áp dụng ở gần như hầu hết các cấp độ của kinh doanh và đây chính là một trong số đó.

Quan điểm phản đối: Các kỹ thuật khởi nghiệp tinh gọn không thể tạo ra những sản phẩm phức tạp

Rất nhiều người đang hiểu sai rằng khởi nghiệp tinh gọn là để làm ra những thứ đồ chơi chứ không phải những sản phẩm thật sự. Các nhà điều hành doanh nghiệp chính là những người biết rất rõ điều này. Do những vấn đề về thế hệ, họ có thể đã trải nghiệm những phương pháp triển khai theo mô hình thác nước. Những mô hình được kiểm chứng qua thời gian này là các phương pháp tốt để xây dựng sản phẩm khi bạn biết chính xác mình cần phải

làm gì và không thay đổi quyết định này. Chúng cũng phù hợp để xây dựng những sản phẩm mà không ai muốn hoặc cần.

Chúng tôi nghĩ rằng một trong số những lý do dẫn đến sự hiểu nhầm này là kết quả ban đầu của thử nghiệm theo phong cách khởi nghiệp tinh gọn và đó chính là một sản phẩm khả thi tối thiểu (MVP) trên quy mô nhỏ. Nếu đó là tất cả những gì bạn đạt được từ mô hình khởi nghiệp tinh gọn thì đó là lúc quan điểm phản đối trở nên đúng. Thế nhưng trong thực tế, kết quả tối thiểu đó chỉ là khởi đầu, chứ không phải là kết thúc của một dự án kinh doanh bền vững. Một MVP bảo đảm bạn đang phát triển đúng sản phẩm cho khách hàng của mình và bước khởi đầu đó giống như là nền tảng để xây dựng sản phẩm tốt hơn nữa mà có thể phát triển hiệu quả trên một thị trường lớn.

Không có lý do nào mà quy mô của một sản phẩm khả thi tối thiểu lại không thể phát triển đồng thời với tham vọng của nhóm phát triển. Lấy IMVU làm ví dụ, công ty này được Eric Ries, tác giả của cuốn sách Khởi nghiệp tinh gọn thành lập. Đây là một thế giới ảo rộng lớn với rất nhiều công nghệ vẫn chưa được khám phá. Những sản phẩm bắt đầu chỉ là các sản phẩm khả thi tối thiểu đã phát triển ổn định qua nhiều năm để trở thành một nền tảng phức tạp và chuyên sâu phục vụ cho nghiên cứu, tương tác xã hội và giải trí. Quá trình này sẽ liên tục áp dụng và phát triển ứng dụng khởi nghiệp tinh gọn của vòng tròn xây dựng-đo lường-học hỏi.

Thực hiện đúng điều này, chúng tôi tin rằng phương pháp khởi nghiệp tinh gọn có thể đưa những sản phẩm lớn và phức tạp tới thị trường nhanh và rẻ hơn bất kỳ cách tiếp cận nào khác. Từ quan điểm của doanh nghiệp, lợi ích lớn nhất của phương pháp này là tránh những thất bại thảm khốc về sản phẩm. Không gì có thể làm hỏng sự nghiệp của một giám đốc điều hành hơn việc thất bại khi tung ra một sản phẩm, và không có gì làm tổn hại tới tinh thần của nhân viên hơn sự lãng phí các nguồn lực vào những nỗ lực không có ý nghĩa. Bằng cách đảm bảo rằng mọi tính năng đều phục vụ nhu cầu của khách hàng, phương pháp khởi nghiệp tinh gọn hướng dẫn các nhóm đạt được thành công cho dù sản phẩm cuối cùng có đơn giản với quy mô nhỏ hay phức tạp với quy mô lớn.

Quan điểm phản đối: Tại sao lại ươm tạo hoặc mua lại sớm khi bạn có thể mua một công ty khởi nghiệp có uy tín?

Các bộ phận phát triển doanh nghiệp luôn tìm kiếm các công ty

khác để mua lại. Và không chỉ những gã khổng lồ về công nghệ như Microsoft, Google, và Facebook đang thực hiện việc mua lại. Các tập đoàn lớn trong lĩnh vực nông nghiệp, ô tô, y tế, dịch vụ tài chính và thậm chí bán lẻ cũng đang tìm kiếm tài năng ở Thung lũng Silicon và bên ngoài.

Họ tìm kiếm những dự án có hoạt động đồng bộ với các lĩnh vực kinh doanh đã được thiết lập của doanh nghiệp. Và điều đó có nghĩa là các công ty khởi nghiệp đã sẵn sàng và đang tiến về phía trước. Điều này có nghĩa doanh nghiệp có thể sử dụng các nguồn lực đáng kể để giúp việc mua lại phát triển.

Tuy nhiên, chiến lược này cũng mang lại nhiều rủi ro. Việc mua lại giai đoạn sau có nhiều hạn chế về lợi nhuận, điều này làm giảm đáng kể lợi ích tiềm năng của bạn. Sáp nhập một công ty đã có đà phát triển nghĩa là phải trả một mức giá cao và có khả năng trả mức lương hậu hĩnh cho những nhà sáng lập để họ có thể nghỉ ngơi và thư giãn. Thêm vào đó, nếu bạn nghĩ về vấn đề này thì những nhà sáng lập sẵn sàng bán công ty của họ sẽ là những người ít tự tin nhất về năng lực để phát triển vượt qua giá trị mà bạn đề nghị.

Và tiếp đến là thách thức của việc tích hợp công ty khởi nghiệp vào trong nền văn hoá của một doanh nghiệp lớn. Việc sáp nhập sớm sẽ tối thiểu hóa hoặc giảm thiểu những nguy cơ này. Bạn sẽ có được một món hời cho một công ty trẻ năng động đang sắp tạo ra một nền tảng mới đột phá và có lợi nhuận cao.

Lưu ý rằng chúng tôi không nói rằng việc mua lại sớm thay thế việc mua lại thông thường vì mục đích phát triển doanh nghiệp. Chúng tôi coi đây là một hoạt động riêng biệt có rủi ro cao, nhưng hứa hẹn nhiều phần thưởng có giá trị cao hơn. Các vụ mua lại của công ty đổi mới không nhằm tạo ra sự đồng vận với các lĩnh vực kinh doanh hiện tại, mà để thúc đẩy những siêu đổi mới cho phép doanh nghiệp duy trì hoạt động vững mạnh trong thời gian dài.

Quan điểm phản đối: Đàn ông thực thụ không đổi ý

Trong số các yếu tố của triết lý khởi nghiệp, khái niệm chuyển hướng gợi lên trong một số nhà quan sát về tư thế của một đấng nam nhi với suy nghĩ "chuyển hướng chỉ dành cho những kẻ yếu đuối".

Thật buồn cười, nhưng đó là câu chuyện có thật: Vào đầu năm 2013, hai người chúng tôi đã tới Thung lũng Silicon để phỏng vấn

trực tiếp với Y Combinator về việc chấp thuận tham gia chương trình tăng tốc uy tín của họ. Trong cuộc trò chuyện, một trong các đối tác kêu lên: "Ôi Chúa ơi, nếu chúng tôi để các bạn ở đây, chúng tôi lúc nào cũng phải nghe từ 'chuyển hướng' mất!"

Mắt của ông ta trợn ngược ra đằng sau đến nỗi chúng tôi sợ rằng ông ta đã có thể bị động kinh. Nhưng nghiêm túc mà nói, có quan điểm cho rằng việc chuyển hướng là không quyết đoán và không có quy tắc, nhất là trong số các tập đoàn có uy tín. Lối suy nghĩ đó đặc biệt ăn sâu trong các doanh nghiệp đã trở nên hưng thịnh bằng cách giữ vững lập trường trong nhiều thập kỷ. Ngay cả những người nổi tiếng trong cộng đồng khởi nghiệp, như David Tisch của Techstars NYC và Charlie O'Donnell của Brooklyn Bridge Ventures cũng đã công khai bày tỏ sự hoài nghi về giá trị của sự chuyển hướng.

Vấn đề là, những thị trường coi sự "giữ vững lập trường" là chiến lược để giành được chiến thắng đang dần trở nên ít đi theo từng năm. Với tốc độ phát triển về công nghệ và sự thay đổi không lường trước được của thị trường, tinh thần sẵn sàng chuyển hướng là một điều kiện tiên quyết cho sự đổi mới. Chuyển hướng dựa trên mô hình số liệu đáng tin cậy không thể hiện sự thiếu cam kết. Đó là sự điều chỉnh về điều kiện thực tế dựa trên những bằng chứng cụ thể. Hơn nữa, các doanh nhân được khuyến khích bằng vốn cổ phần trong các công ty khởi nghiệp của họ sẽ rất thận trọng, chỉ chuyển hướng khi một giả thiết đúng với quan điểm đưa ra nhưng không khả thi.

Đối với doanh nghiệp, chuyển hướng có nghĩa là có lợi nhuận cao hơn, nhanh hơn, với chi phí thấp hơn. Một số thành viên của nhóm đổi mới có thể sẽ chuyển hướng quá sớm, quá thường xuyên, hoặc sai hướng – chúng tôi thường xuyên thấy những điều này từ các khách hàng doanh nghiệp của mình. Nhưng chúng tôi cũng thấy rằng họ học hỏi từ kinh nghiệm và tiến bộ hơn theo thời gian. Và họ cũng nhận ra rằng xét trên tổng thể thì công ty đổi mới đem lại nhiều lợi ích.

Xây dựng những đế chế đổi mới

Đối với các doanh nghiệp có thể vượt qua sự hoài nghi của mình và hoàn toàn chấp nhận khái niệm về công ty đổi mới, thì có một câu hỏi đặt ra là: Tại sao chỉ dừng lại ở một công ty đổi mới? Có phải đế chế Anh Quốc chỉ có một thuộc địa không?

Một công ty đổi mới phải được thúc đẩy bởi một luận điểm đổi

mới đặc biệt để đạt được hiệu quả, nhưng không có lý do gì cho thấy doanh nghiệp chỉ dừng lại ở một đơn vị khởi nghiệp duy nhất. Những nhà đổi mới có đam mê về ứng dụng máy tính bảng có thể được đưa vào một công ty có trọng tâm là di động, trong khi những người có cảm hứng với phần cứng có thể làm trong một công ty khác và những người được thúc đẩy theo đuổi các cơ hội trong lĩnh vực dịch vụ lại đầu quân cho một công ty khác. Hoặc là các công ty đổi mới khác nhau có thể xác định những thị trường trong các khu vực cụ thể khác nhau. Không có lý do nào cho thấy các nhà điều hành đầy tham vọng sẽ không phấn đấu để xây dựng một đế chế đổi mới.

Cũng không có một giới hạn thực tế nào đối với lối suy nghĩ này. Một doanh nghiệp sở hữu càng nhiều công ty đổi mới thì năng lực sáng tạo và kinh doanh tích lũy được càng nhiều, đồng thời lợi ích thu được từ việc trao đổi thông tin và nhân sự giữa các công ty càng cao.

Nhà đầu tư mạo hiểm nổi tiếng Ron Conway đã từng nói: "Cứ mỗi ba tháng lại có một công ty trị giá hàng tỷ đô-la được tạo ra." Còn bây giờ là hai tháng một lần. Bất kỳ doanh nghiệp nào mong muốn có được cơ hội này sẽ cần phải tạo ra những công ty đổi mới có năng lực cạnh tranh cốt lõi.

Trong thời gian này, công ty đổi mới thậm chí có thể thay thế đơn vị kinh doanh truyền thống. Các đơn vị kinh doanh ngày nay có thể là cỗ máy kiếm tiền, nhưng tuổi thọ của chúng sẽ ngắn hơn theo từng năm. Các ngành kinh doanh hiện tại phải tự đổi mới liên tục hoặc mạo hiểm thay đổi trong phạm vi những ngành công nghiệp rộng lớn hơn. Họ có thể là những công ty đổi mới có tuổi thọ cao với các luận điểm đổi mới được tính toán chặt chẽ. Họ cũng là các công ty đổi mới không do dự tách ra thành những công ty cạnh tranh với các lĩnh vực kinh doanh cốt lõi của doanh nghiệp, họ không nên khước từ những cơ hội cạnh tranh với các công ty mà họ đã tách ra. Nhiệm vụ của họ là đổi mới bên trong phạm vi hiểu biết của mình và thu về thành quả.

Kết thúc của Tinh thần doanh nhân

Tinh thần doanh nhân đổi mới đã đạt đến một điểm mốc thay đổi. Cho đến gần đây nó mới được coi là một nghệ thuật, chủ yếu dành cho những người có tài năng, phương tiện, hoặc vận may để tôi luyện trở thành những bậc thầy. Tuy nhiên, chúng tôi nghĩ rằng nó đang trở thành một ngành khoa học, đặc biệt là với lĩnh vực liên quan đến phần mềm. (Và hãy nhớ rằng, "phần mềm đang

thâu tóm thế giới.")

Các dịch vụ lưu trữ web, ngôn ngữ lập trình bậc cao, phần mềm mã nguồn mở, và phương tiện truyền thông xã hội phổ biến cung cấp cơ sở hạ tầng giúp phát triển sản phẩm nhanh hơn, rẻ hơn và dễ dàng hơn bao giờ hết. Và công thức của phương pháp khởi nghiệp tinh gọn khiến cho việc liên tục đưa ra những sản phẩm mới mà khách hàng sẽ bỏ tiền ra mua trở nên khả thi. Các kỹ năng cần thiết được dạy tại các trường kinh tế, được phổ biến bởi các đơn vị tăng tốc khởi nghiệp và nhân rộng bởi những tổ chức giống như Lean Startup Machine của chính chúng tôi. Những sự phát triển này đã làm biến đổi tinh thần doanh nhân từ một sự không chắc chắn thành một lựa chọn nghề nghiệp khả thi.

Vậy còn bây giờ thì sao? Chúng tôi nghĩ rằng các công ty đổi mới là mắt xích tiếp theo trong quy trình. Trong điều kiện hiện tại, các doanh nghiệp không có lợi thế thực sự so với các công ty khởi nghiệp mà trên thực tế, họ có rất nhiều bất lợi. Tuy nhiên, khi doanh nghiệp triển khai các hoạt động khởi nghiệp tinh gọn, thiết lập các công ty đổi mới và hoàn thiện các nguyên tắc quản lý, họ có cơ hội để vượt qua các doanh nhân độc lập. Họ có thể thu thập và tổ chức các nguồn lực cần thiết để khởi chạy các công ty mới, loại bỏ chi phí điều phối để bắt đầu những dự án kinh doanh mới và tạo ra môi trường thuận lợi cho siêu đổi mới. Sẽ có nhiều khó khăn trong việc xây dựng một công ty mới của riêng bạn hơn là xây dựng bên trong một công ty đổi mới của doanh nghiệp.

Sự xuất hiện của các doanh nghiệp với vai trò những nhà đổi mới không có nghĩa là Thung lũng Silicon sẽ khô cằn và biến mất, mà nó sẽ đối mặt với một đối thủ đáng gờm mới: doanh nghiệp tinh gọn.

Có thể thấy rõ rằng những lợi thế của doanh nghiệp tinh gọn chỉ dựa trên các nguồn lực về tài chính. Theo Hiệp hội Các nhà đầu tư mạo hiểm quốc gia, tổng vốn đầu tư mạo hiểm của Mỹ trong năm 2013 lên tới 29,4 tỷ đô-la. Ngược lại, năm công ty giàu nhất nước Mỹ là Apple, Microsoft, Google, Pfizer và Cisco nắm giữ 347 tỷ đô-la vào năm 2012. Những công ty này có thể đổi mới vượt qua toàn bộ Sand Hill Road[27] bằng cách đơn giản là đặt 10% ngân sách chiến lược của họ vào các công ty đổi mới. Các công ty đi đầu trong đổi mới sẽ gặp được vô vàn những cơ hội chưa được khai thác.

Khi các doanh nghiệp phô trương sức mạnh khởi nghiệp, họ sẽ tạo ra một tác động đáng kể lên cách chúng ta nghĩ về khởi nghiệp.

Hãy nghĩ về cách các nhà kinh doanh thành công nhất hiện nay được tôn sùng như các ngôi sao nhạc rock, được xem trọng ở các bữa tiệc và trong mắt của các nhà gây quỹ chính trị, được phỏng vấn trên truyền hình, và được săn đón trong các bộ phim Hollywood. Kỷ nguyên Internet đã sinh ra các nhân vật vĩ đại cũng nhiều như các công cụ và đồ chơi mới mà nó đã mang lại. Điển hình là Steve Jobs – một biểu tượng của sự táo bạo, trí tưởng tượng và sự kiên trì hay Mark Zuckerberg – một biểu tượng của sức mạnh trẻ trung và sự nổi loạn khôn ngoan. Họ đã truyền cảm hứng cho rất nhiều doanh nhân mới!

Nhưng chúng tôi nghĩ rằng cuối cùng thì việc thể chế hoá tinh thần doanh nhân sẽ làm mất đi ý nghĩa của các thành tựu doanh nhân cho đến khi chúng trở thành vấn đề về năng lực chuyên môn thay vì một chiến thắng hào hùng chống lại các khó khăn.

Kỷ nguyên đổi mới doanh nghiệp

Việc chuyển đổi tinh thần doanh nhân thành một đối tượng của sự lãng mạn sẽ báo hiệu sự kết thúc của một thời đại kịch tính, thú vị trong kinh doanh và xã hội. Không phải ai cũng sẽ chào đón thời đại mới, và thậm chí chúng tôi cũng có cảm giác hỗn độn khi hình dung về nó! Cũng giống như việc hẹn hò trực tuyến phức tạp, thậm chí là xúc phạm trong mắt thế hệ cha mẹ chúng ta, sự gia tăng đổi mới trong doanh nghiệp sẽ gây phiền toái cho những người đánh giá cao chủ nghĩa cá nhân hơn so với hiệu quả của cả hệ thống.

Các đế chế đổi mới sắp tới sẽ tạo ra những không gian rộng mở cho sự khám phá sáng tạo và sự nhạy bén trong kinh doanh trên quy mô chưa từng thấy trước đây. Với những nguồn lực khổng lồ, sự quản lý khôn ngoan, và các công nghệ tinh vi hơn để đạt được sản phẩm phù hợp với thị trường, các tổ chức đổi mới sẽ tìm ra những vấn đề thực sự và sẽ phát triển các giải pháp mới với tốc độ nhanh chưa từng có. Cấu trúc tổ chức của họ sẽ phản ánh hiện trạng của thị trường mạng lưới, giúp các nhóm nhỏ ứng phó được những thay đổi thị trường không thể lường trước với tốc độ nhanh nhất có thể để giành được thị trường mới nổi. Các công ty đổi mới sẽ ươm tạo, sáp nhập và đầu tư nếu cần để khẳng định vị thế về những công nghệ và xu hướng tiềm năng trước các đối thủ. Quyền tự trị quản lý giúp họ duy trì những bản năng doanh nghiệp thông thường để tự bảo vệ và tự phát triển. Các giám đốc quản lý, được giải phóng khỏi lời thề trung thành với ngân sách doanh nghiệp, và sẽ định hướng thị trường cho các công ty đổi mới với đôi tay tự do. Những người tham gia vào công ty đổi mới,

những người hưởng lợi từ một danh mục đầu tư ngày càng tăng của các dự án được thiết kế sao cho phù hợp với nhu cầu của khách hàng thực tế, sẽ đưa các dự án của họ đạt được sự sáng tạo và có trọng tâm.

Đó là một khoảng thời gian thú vị. Chúng tôi đang chứng kiến buổi bình minh mới của doanh nghiệp đổi mới. Chúng tôi đánh thức một thế giới giàu có hơn cho tất cả khách hàng. Chúng tôi nhanh chóng cung cấp giải pháp cho những vấn đề cấp bách nhất của mọi người. Chúng tôi đang theo sát sự đổi mới theo quy mô và với tốc độ chưa từng thấy. Chào mừng đến với thời đại của doanh nghiệp tinh gọn.

Đôi điều về tác giả

Trevor Owens và Obie Fernandez đã gặp nhau trong một buổi cuối tuần lạnh giá ở Chicago. Obie đang háo hức bước vào một trong những cuộc hội thảo của Lean Startup Machine (LSM) đầu tiên mà không hề đăng ký. Họ nhanh chóng kết bạn và Obie trở thành cố vấn cho công ty khởi nghiệp non trẻ của Trevor vài tháng sau đó. Hai người thậm chí đã trở thành bạn cùng phòng trong một thời gian, khi Obie trải qua nửa đầu năm 2011 sống ở thành phố New York. Trong suốt 2 năm 2011 và 2012, với sự trợ giúp của Obie, Trevor đã thúc đẩy LSM phát triển vượt bậc trên toàn thế giới, đào tạo hơn 25.000 học viên trên khắp thế giới cách áp dụng các phương pháp Khởi nghiệp tinh gọn vào tham vọng khởi nghiệp của chính họ. Vào tháng 1 năm 2013, Obie đã chính thức gia nhập LSM với vai trò đồng sáng lập và giám đốc công nghệ để thúc đẩy công ty lên tầm cao mới. Sau đó, họ đã được chấp thuận tham gia vào chương trình tăng tốc khởi nghiệp uy tín của Techstars và đã huy động được 1,5 triệu đô-la vốn mạo hiểm.

Trevor là một doanh nhân và nhà lãnh đạo tư tưởng về phương pháp luận Khởi nghiệp tinh gọn. Ông là nhà sáng lập kiêm Giám đốc điều hành của Lean Startup Machine, một công ty giáo dục đổi mới đã giúp hàng nghìn cá nhân tại các tổ chức bao gồm Google, Salesforce, News Corp, Intuit và các công ty khác, khởi sự hàng trăm doanh nghiệp mới trên năm châu lục. Ông hoạt động tích cực trong cộng đồng với vai trò huấn luyện viên cho Chương trình Học bổng Sáng tạo của Nhà Trắng và là diễn giả khách mời tại Đại học Princeton & Columbia.

Obie là một nhà lãnh đạo công nghệ nổi tiếng và là diễn giả thường xuyên tại các sự kiện trong ngành. Ông là biên tập viên của Addison Wesley cho chương trình Professional Ruby Series bán chạy nhất, đồng thời là một doanh nhân nổi tiếng. Trước khi thành lập LSM và đơn vị làm web nổi tiếng Hashrocket của mình,

Obie đã trải qua nhiều năm làm chuyên gia tư vấn cấp cao tại ThoughtWorks, chuyên về các dự án phần mềm phức tạp dành cho doanh nghiệp. Ông biết hack máy tính kể từ khi có được chiếc máy tính Commodore VIC-20 đầu tiên của mình vào thập niên 80, ông đã xác định thấy bản thân ở đúng vị trí và thời điểm với vai trò là lập trình viên cho một số dự án Java doanh nghiệp đầu tiên vào giữa những năm 90.

Chú thích

1. Mô hình kinh doanh cho thuê bản DVD, blueray các bộ phim, chương trình truyền hình, trò chơi video và gửi trực tiếp tới e-mail khách hàng.

2. Chuỗi cửa hàng đồ điện tử và không dây nổi tiếng ở Mỹ.

3. Chuỗi cửa hàng bán lẻ lớn ở Mỹ.

4. Bảng xếp hạng danh sách 500 công ty lớn nhất Hoa Kỳ dựa trên tổng doanh thu trong năm tài khóa.

5. Chỉ số cổ phiếu dựa trên cổ phiếu phổ thông của 500 công ty có vốn hóa thị trường lớn nhất niêm yết trên NYSE hoặc NASDAQ.

6. Trang tổng hợp thông tin về khởi nghiệp.

7. Nhà xuất bản trực tuyến về thông tin công nghệ của Mỹ.

8. Website cung cấp tin tức và đánh giá về tiến bộ công nghệ của Mỹ.

9. Công ty truyền thông chuyên cung cấp tin tức về kinh doanh, khoa học đời sống và công nghệ của Mỹ.

10. Doanh nhân nội bộ: chỉ những nhân viên/nhà quản lý trong công ty thường phát huy tính chủ động, đổi mới trong công việc.

11. Một website cho các công ty khởi nghiệp, những nhà đầu tư thiên thần và những người tìm kiếm việc làm tại các công ty khởi nghiệp.

12. Cơ sở dữ liệu về hệ sinh thái khởi nghiệp bao gồm các nhà đầu tư, các đơn vị ươm tạo và các công ty khởi nghiệp.

13.Cuốn sách này đã được AlphaBooks mua bản quyền và xuất bản năm 2٠١2.

14. Bảng xếp hạng danh sách 1000 công ty lớn nhất Mỹ theo tổng doanh thu.

15. Công ty dịch vụ tài chính đa quốc gia của Mỹ.

16. Công ty dịch vụ phần mềm tài chính và kinh doanh của Mỹ.

17. Viết tắt của Dedicated Short Range Communications – giao thức truyền tin tầm ngắn chuyên dụng nhằm thiết lập kết nối giữa các phương tiện giao thông với các trạm cố định như trạm thu phí, đèn tín hiệu giao thông, và các loại phương tiện khác...

18. Kết nối ngang hàng qua wifi.

19. Người đã làm rò rỉ những bí mật hàng đầu của chính phủ Mỹ và Anh cho giới báo chí về những chương trình theo dõi người dân.

20. Một công ty phần mềm về dịch vụ bán hàng.

21. Một tiện ích website về thông tin của các địa chỉ liên hệ trên các mạng xã hội.

22. Một dịch vụ quảng cáo của Google.

23. Công ty chuyên cung cấp các rao vặt cục bộ và các diễn đàn về việc làm, nhà ở, khuyến mãi, cá nhân, dịch vụ, cộng đồng địa phương và sự kiện.

24. Tên gọi một cuộc thi phát triển phần mềm, được ghép bởi hai từ “hack” và “marathon”

25. Một liên minh trong bộ phim truyền hình giả tưởng Star Trek.

26. Atlantis là một lục địa vĩ đại và hùng cường tồn tại từ thời Plato hơn ١.٠٠٠ năm trước.

27. Một con phố ở Thung lũng Silicon quy tụ rất nhiều doanh nghiệp đầu tư mạo hiểm chuyên về lĩnh vực công nghệ cao.